



Il presente volume raccoglie diversi contributi prodotti nell'ambito di un progetto di ricerca finanziato dall'Università di Trieste, Progetto FRA 2012, dal titolo "Innovazione, performance e internazionalizzazione dell'impresa. Quali sinergie nell'attuale contesto competitivo e di mercato?".

impaginazione  
Gabriella Clabot

© copyright Edizioni Università di Trieste, Trieste 2015.

Proprietà letteraria riservata.

I diritti di traduzione, memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale e parziale di questa pubblicazione, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, le fotocopie e altro) sono riservati per tutti i paesi.

ISBN 978-88-8303-664-4 (print)  
eISBN 978-88-8303-665-1 (online)

EUT Edizioni Università di Trieste

via Weiss 21, 34128 Trieste

<http://eut.units.it>

<https://www.facebook.com/EUTEdizioniUniversitaTrieste>

Le relazioni  
tra innovazione e  
internazionalizzazione  
Percorsi di ricerca  
e casi aziendali  
a cura di  
Patrizia de Luca



# Indice

7	Introduzione	
	<i>Patrizia de Luca</i>	
13	1. Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione: il quadro teorico di riferimento	
	<i>Patrizia de Luca e Giovanna Pegan</i>	
33	2. Relazioni tra innovazione di business e internazionalizzazione: prime evidenze empiriche nel settore italiano del caffè	
	<i>Francesco Venier, Patrizia de Luca, Guido Bortoluzzi, Bernardo Balboni</i>	
54	3. Le dimensioni dell'innovazione in un cluster del vino italiano	
	<i>Patrizia de Luca, Gianluigi Gallenti, Pierpaolo Penco</i>	
71	4. Nuovi clienti in nuovi mercati: il vino italiano in India	
	<i>Guido Bortoluzzi, Maria Chiarvesio, Raffaella Tabacco</i>	
97	5. Innovare il modello di business per entrare nei mercati emergenti. Il caso Stark	
	<i>Giovanna Pegan, Patrizia de Luca, Monica Dal Pont</i>	
106	6. Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia	
	<i>Giovanna Pegan e Patrizia de Luca</i>	
124	7. Business innovation e internazionalizzazione. I risultati di uno studio qualitativo in un comparto di eccellenza del made in Italy	
	<i>Patrizia de Luca, Giovanna Pegan, Martina Fazio</i>	
150	8. Innovazioni di canale nell'arredamento made in Italy	
	<i>Guido Bortoluzzi, Bernardo Balboni, Claudio Cozza, Gouya Harirchi, Ales Pustovrh</i>	
172	9. Go East! I mercati adriatici come bacino di collaborazione e opportunità di internazionalizzazione per le PMI del Nord Est	
183	Gli Autori	



# Introduzione

L'innovazione e l'internazionalizzazione rappresentano fenomeni ampiamente riconosciuti nella letteratura economico-manageriale come fattori fondamentali del successo economico e competitivo delle imprese.

L'innovazione, a volte considerata come prevalente espressione della funzione di ricerca e sviluppo aziendale, è stata nel tempo interpretata in un significato via via più ampio, di cui fanno parte diverse componenti di natura tecnologico-produttiva e organizzativo-gestionale, come prodotti, materiali, servizi, processi, forme organizzative. Considerando che l'innovazione può trarre origine da qualsiasi iniziativa in grado di generare nuovo valore per clienti e impresa, ci si trova di fronte a un processo complesso, articolato e dinamico, che coinvolge in modo ampio e integrato tutta l'attività aziendale, nelle sue diverse dimensioni e relazioni interne ed esterne.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione è stato ampiamente studiato nel corso degli ultimi decenni. Fa generalmente riferimento al processo con cui le imprese entrano e si sviluppano nei mercati esteri, processo di cui vengono generalmente analizzati i motivi e i fattori propulsivi, la scelta delle destinazioni, le modalità di entrata e le opzioni strategiche di standardizzazione o adattamento.

In linea generale, considerando questi due fenomeni, è possibile riconoscere che le aziende tendono a crescere secondo diversi percorsi: vendendo i propri prodotti o servizi nei mercati esteri (internazionalizzazione), proponendo al

mercato una nuova offerta (innovazione) o perseguendo congiuntamente le due strade.

Negli ultimi anni sempre più studiosi hanno evidenziato la necessità di studiare innovazione e internazionalizzazione in modo congiunto perché se da un lato il processo di internazionalizzazione sembra favorito dall'innovazione, dall'altro il processo di innovazione sembra stimolato dall'entrata in nuovi mercati. La relazione tra i due fenomeni, analizzata soprattutto per evidenziare l'effetto combinato su competitività e performance aziendale, è tuttavia una questione ancora aperta nella letteratura economico-manageriale. È difficile individuare una precisa relazione di causa-effetto e comprendere come essa possa incidere sulla performance aziendale. I risultati di diversi studi evidenziano infatti l'esistenza di relazioni complesse, significativamente influenzate da una molteplicità di fattori *firm*, *industry* e *market specific*, che sembrano richiedere ulteriori approfondimenti teorici e verifiche empiriche. Gli studi finora condotti hanno consentito di svelare solo in parte tutte le sfaccettature e le possibili relazioni. Hanno sicuramente permesso di migliorare la conoscenza dell'argomento, cogliendone alcuni importanti frammenti, ma ne hanno tralasciati altri. Si tratta comunque di un limite comprensibile, considerando la complessità dei significati relativi ai concetti oggetto di analisi e delle loro influenze reciproche.

Proprio per cercare di contribuire al dibattito su queste rilevanti problematiche, alcuni anni fa è stato avviato un progetto di ricerca finanziato dall'Università di Trieste, il progetto FRA 2012, dal titolo "Innovazione, performance e internazionalizzazione dell'impresa. Quali sinergie nell'attuale contesto competitivo e di mercato?", di cui questo volume riporta i risultati principali.

Che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni? Quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione? In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico-competitivo dell'impresa? Come si manifestano tali problematiche in diversi contesti settoriali e aziendali?

Sono questi i principali quesiti che hanno guidato i ricercatori in diversi percorsi di studio e analisi di casi specifici, i cui risultati sono raccolti nel presente lavoro, frutto sia di approfondimenti teorici che di ricerche empiriche. Dopo un breve capitolo introduttivo, in cui si cerca di delineare in sintesi la complessità del fenomeno, vengono presentati alcuni casi e percorsi di aziende che, con diverse caratteristiche strutturali e in diversi contesti settoriali, hanno affrontato in vario modo i processi di innovazione e internazionalizzazione.

Il volume è strutturato in nove capitoli.

Nel primo capitolo, di Patrizia de Luca (*Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione: il quadro teorico di riferimento*), viene delineato un sintetico inquadramento delle relazioni tra innovazione e internazionalizzazione. In particolare, nel capitolo si focalizza l'attenzione da un lato su un ampio modello interpretativo dell'innovazione aziendale e dall'altro sulle possibili declinazioni delle relazioni tra i due fenomeni studiati. Considerando l'innovazione come qualsiasi cambiamento



diretto alla creazione di sostanziale nuovo valore per clienti e azienda, il modello proposto (Sawhney et al., 2006) considera dodici dimensioni innovative: quattro di base – offerings (what), customers (who), processes (how), presence (where) – e altre otto ancorate in vario modo alle precedenti (brand, platform, solutions, customer experience, value capture, organization, supply chain, networking). Tenendo conto di quest'ampia interpretazione, a conclusione del capitolo, vengono sintetizzate le principali interpretazioni rilevate in letteratura sulla relazione tra i due oggetti di studio: l'innovazione come premessa per l'internazionalizzazione, l'internazionalizzazione come fattore propulsivo dell'innovazione, la bi-direzionalità della relazione tra i due fenomeni, l'internazionalizzazione come forma particolare di innovazione. Senza voler essere esaustivi, rispetto al complesso e articolato oggetto di studio, il presente capitolo intende introdurre le basi teoriche essenziali per la lettura dei capitoli successivi, focalizzati su alcuni casi e percorsi di aziende che, con diverse caratteristiche strutturali e in diversi contesti settoriali, hanno affrontato in vario modo l'innovazione. Per queste aziende, che devono competere in un contesto globale, dove può essere innovativo portare un prodotto esistente in un mercato nuovo, oppure adottare nuove forme organizzative, o introdurre nuove soluzioni per rispondere alle esigenze della specifica clientela, le esperienze possono essere molto diverse.

Il secondo capitolo, di Patrizia de Luca e Giovanna Pegan (*Relazioni tra innovazione di business e internazionalizzazione: prime evidenze empiriche nel settore italiano del caffè*), presenta i risultati di una ricerca qualitativa, focalizzata sul comparto del caffè, uno dei più rilevanti e dinamici dell'industria alimentare made in Italy, contraddistinto da una forte propensione sia all'innovazione che all'internazionalizzazione. Per comprendere il punto di vista aziendale, sono stati analizzati due casi, Illycaffè e Demus, aziende che, pur diverse tra loro dal punto di vista dimensionale, strutturale e strategico, sono caratterizzate da una significativa propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione. Il ruolo dei due fenomeni nello specifico settore emerge già da una prima analisi dei dati secondari, che evidenziano sia i cambiamenti derivanti da nuove proposte tecnologico-produttive e di marketing, sia l'importanza dell'entrata e della presenza nel lungo periodo sui mercati internazionali. Dalle interviste in azienda si riescono inoltre a cogliere, per i casi analizzati, l'approccio all'innovazione, la dimensione internazionale del business, la complessità e strategicità della relazione esistente tra l'innovazione e l'internazionalizzazione e i possibili effetti sul successo aziendale.

Nel terzo capitolo, di Francesco Venier, Patrizia de Luca, Guido Bortoluzzi e Bernardo Balboni (*Le dimensioni dell'innovazione in un cluster del vino italiano*), l'obiettivo è quello di comprendere più a fondo il rapporto tra innovazione e performance aziendale nel settore vitivinicolo. Vengono in particolare presentati i risultati di una ricerca quantitativa sul Cluster del Vino del Friuli Venezia Giulia. La ricerca, basata prevalentemente su dati primari raccolti attraverso un questionario semi-strutturato, è stata condotta unendo due livelli di analisi, d'impresa e di cluster. I risultati empirici confermano l'opinione che i produttori di vino di

maggiore successo sono quelli che negli ultimi anni hanno notevolmente rivisto i processi innovativi, tenendo in considerazione il mercato e l'esperienza. Le aziende di successo risultano comunque essere anche quelle che, oltre a presentarsi più aperte verso i mercati esteri, riescono a instaurare relazioni più strette con altre imprese e istituzioni presenti nel cluster.

Il quarto capitolo, di Patrizia de Luca, Gianluigi Gallenti e Pierpaolo Penco (*Nuovi clienti in nuovi mercati: il vino italiano in India*), affronta l'innovazione derivante dall'esportazione di vino italiano in un mercato nuovo come quello indiano, caratterizzato da promettenti evoluzioni ma anche rischiose criticità. Una ricerca esplorativa, di natura qualitativa, ha permesso di delineare in modo approfondito la situazione e le prospettive, attraverso alcune interviste a operatori del settore, sia in Italia che in India. Le informazioni raccolte, seppure non generalizzabili, risultano estremamente interessanti. L'India rappresenta un mercato emergente di grande interesse per gli operatori, ma ancora caratterizzato da notevole incertezza sulle effettive potenzialità di sviluppo. Le dimensioni ridotte del sistema vinicolo italiano, che pur vanta prodotti noti a livello internazionale, non favoriscono l'entrata e lo sviluppo in un mercato come quello indiano, dove sono richieste ingenti risorse da destinare soprattutto a ricerca e comunicazione. Infine, emerge l'esigenza di un sistema paese efficace ed efficiente nel supportare e promuovere all'estero il made in Italy.

Il quinto capitolo, di Guido Bortoluzzi, Maria Chiarvesio e Raffaella Tabacco (*Innovare il modello di business per entrare nei mercati emergenti. Il caso Stark*) presenta uno studio dei processi di ingresso delle imprese nei mercati emergenti, realizzato nella prospettiva service-based. L'esperienza di Stark costituisce un caso emblematico delle molteplici relazioni esistenti tra processi di internazionalizzazione e processi di innovazione aziendale. L'azienda non si limita a innovare attraverso singole componenti del cosiddetto marketing mix aziendale, ma estende il processo innovativo all'intero modello di business. Tale modello, tradizionalmente orientato al prodotto, proprio grazie all'esperienza accumulata nei mercati emergenti si orienta sensibilmente verso una combinazione prodotto-servizio nella quale la componente di servizio diventa un elemento che facilita l'internazionalizzazione.

Anche il sesto capitolo, di Giovanna Pegan, Patrizia de Luca e Monica Dal Pont (*Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia*), è volto a comprendere la business innovation e le sue relazioni con l'internazionalizzazione nei mercati emergenti. Propone a questo scopo lo studio di un caso aziendale, Luxottica, nell'ambito di uno dei settori trainanti del made in Italy, quello dell'occhialeria, in un mercato geograficamente e culturalmente distante come quello asiatico. La ricerca, condotta con metodo qualitativo attraverso interviste in azienda, evidenzia una relazione biunivoca tra l'innovazione di business e l'internazionalizzazione nei mercati asiatici dove, ai fini del vantaggio competitivo, giocano un ruolo significativo l'orientamento al mercato e la scelta di adattamento rispetto a quella di standardizzazione.

Il settimo capitolo, di Giovanna Pegan e Patrizia de Luca (*Business innovation e internazionalizzazione. I risultati di uno studio qualitativo in un comparto di eccellenza del made in Italy*), ha l'obiettivo di studiare le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione e il loro impatto sulla performance aziendale, mediante una ricerca qualitativa nel settore dell'arredamento. Si è cercato di integrare la conoscenza teorica con la prospettiva manageriale attraverso lo studio, basato su dati secondari e interviste in profondità, di quattro diversi casi aziendali: Calligaris, Moroso, Snaidero e Valcucine. Per i manager intervistati, la relazione tra innovazione e internazionalizzazione è strategica, spesso interdipendente, e comunque influenzata sia da fattori firm-specific, come l'approccio all'innovazione e l'orientamento al mercato, sia da fattori market specific, come i differenti contesti socio-economici e giuridici che possono caratterizzare i mercati di destinazione.

L'ottavo capitolo, di Patrizia de Luca, Giovanna Pegan e Martina Fazio (*Innovazioni di canale nell'arredamento made in Italy*), affronta il tema dell'e-commerce nel settore dell'arredamento italiano, ancora non particolarmente sviluppato. Attraverso l'analisi di dati secondari, vengono delineate la situazione attuale, le prospettive future e le principali criticità strategiche nel quadro competitivo globale, caratterizzato per il settore da una particolare dinamica innovativa in campo distributivo. Ricorrendo a una SWOT analysis, vengono messi in evidenza sia i punti di forza e di debolezza, sia le minacce e le opportunità, per un nuovo modello di business in un settore che in Italia ha ancora elevati margini di innovazione, per sviluppare con successo il proprio processo di crescita internazionale.

Il nono capitolo, di Guido Bortoluzzi, Bernardo Balboni, Claudio Cozza, Gouya Harirchi e Ales Pustovrh (*Go East! I mercati adriatici come bacino di collaborazione e opportunità di internazionalizzazione per le PMI del Nord Est*), sulla base della letteratura proposta, si pone l'obiettivo di approfondire, attraverso una ricerca quantitativa su un campione di piccole e medie imprese operanti nel Nord Est d'Italia, la relazione esistente tra i processi di collaborazione internazionale sviluppati nell'area Adriatica, la loro capacità innovativa e le loro performance di crescita. I risultati evidenziano come, per le imprese italiane, i mercati adriatici risultino caratterizzati da una particolare contraddizione, in quanto sono geograficamente vicini ma psichicamente lontani. Si tratta di mercati emergenti, o comunque in transizione, finora ritenuti scarsamente interessanti per le imprese dell'Italia nord-orientale. Ma l'ingresso nei mercati adriatici e l'avvio di processi di collaborazione internazionale con imprese provenienti da tale zona può costituire un'area di riferimento importante, oltre che facilmente accessibile, per le imprese dell'Italia nord-orientale, soprattutto come base di partenza per l'entrata in mercati più distanti, caratterizzati da un più elevato livello d'investimento e di rischio.

Patrizia de Luca



# 1. Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione: il quadro teorico di riferimento

PATRIZIA DE LUCA

## 1.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

L'innovazione e l'internazionalizzazione delle imprese sono da tempo riconosciute nella letteratura economico-manageriale come fondamentali componenti del successo aziendale (Buckler e Zien, 1996; Kafourous et al., 2008; Cassiman e Golovko, 2011; Küster e Vila, 2011).

L'innovazione, considerata spesso come espressione della funzione di ricerca e sviluppo (R&S), è stata nel tempo interpretata in un significato sempre più ampio, di cui la R&S fa parte, come anello iniziale della catena innovativa, ma non come unica componente (Varaldo, 2014). Nella consapevolezza che l'azienda può innovare sia a livello tecnologico-produttivo, sia a livello amministrativo-gestionale, si giunge a un concetto di innovazione complesso, articolato e dinamico, la cui comprensione richiede di considerare in modo ampio e integrato tutta l'attività aziendale, nelle sue diverse componenti.

L'internazionalizzazione, imprescindibile percorso di crescita aziendale, fa riferimento al processo con cui le imprese entrano e si sviluppano nei mercati esteri. Di tale processo vengono generalmente analizzati i fattori propulsivi, la scelta dei mercati esteri, le modalità di entrata e le opzioni strategiche di standardizzazione o adattamento.

Nel considerare la relazione tra innovazione e internazionalizzazione, per alcuni autori la crescente globalizzazione e la rapida evoluzione tecnologica han-

no spinto tutti i tipi di aziende, grandi e piccole, ad affrontare i nuovi contesti economico-sociali in differenti paesi, e quindi a innovare per fronteggiare le varie dinamiche competitive (Dana et al., 1999; Etemad et al., 2001; Doz e Kosonen, 2010). Altri hanno evidenziato l'esistenza di forti sinergie strategiche tra innovazione e internazionalizzazione nell'influenzare il successo economico-competitivo (Kotabe et al., 2002; Kafouros et al., 2008; Onetti et al., 2010; Cassiman e Golovko, 2011; Küster e Vila, 2011; Lecerf, 2012; Louart e Martin, 2012; Yu e Si, 2012). In diversi contributi si riconosce che la relazione tra le dimensioni dell'innovazione e dell'internazionalizzazione è a sua volta complessa e non facilmente interpretabile (Kotabe, 1990; Granstrand et al., 1993; Cassiman e Golovko, 2011; Altomonte et al. 2013; Ebersberger e Herstad, 2013; Esteve-Pérez e Rodríguez, 2013; Ruzzier et al., 2013).

In linea generale, è possibile riconoscere che le aziende tendono a crescere vendendo prodotti o servizi nei mercati esteri, attraverso il processo di internazionalizzazione, elaborando l'offerta, attraverso il processo di innovazione, oppure utilizzando insieme i due percorsi strategici (Lecerf, 2012; Ruzzier et al., 2013). Negli ultimi anni, di conseguenza, sempre più studiosi hanno evidenziato la necessità di studiare innovazione e internazionalizzazione in modo congiunto. La relazione tra i due fenomeni, considerata soprattutto per evidenziare l'effetto combinato su competitività e performance aziendale, è tuttavia una questione ancora aperta nella letteratura economico-manageriale (Rosenbusch et al., 2011). I risultati di diversi studi evidenziano infatti l'esistenza di relazioni complesse, significativamente influenzate da una molteplicità di fattori *firm*, *industry* e *market specific*, che richiedono ulteriori approfondimenti e nuove ricerche empiriche (García e Calantone, 2002; Altamonte et al., 2013). Gli studi finora condotti non hanno infatti permesso di approfondire questa relazione in tutte le sue sfaccettature o di dimostrarla empiricamente in tutte le sue componenti. I vari contributi hanno consentito di migliorarne la conoscenza, cogliendo alcuni frammenti della relazione e tralasciandone altri. Si tratta comunque di un limite comprensibile, considerando la complessità dei significati relativi ai concetti oggetto di analisi e delle loro relazioni reciproche.

Nel presente capitolo si intende contribuire allo studio delle relazioni tra innovazione e internazionalizzazione proponendo, a partire dai recenti studi in materia, una sintesi interpretativa che possa rivelarsi utile per successive ricerche.

## 1.2 L'INNOVAZIONE AZIENDALE E LE SUE COMPLESSITÀ

Definire l'innovazione non è semplice. Il fenomeno riguarda diverse discipline, come ad esempio l'economia, l'organizzazione, il management, il marketing, il design, ed è quindi stato definito nel tempo da vari punti di vista (Damanpour e Schneider, 2006; Damanpour e Aravind, 2012). Proprio l'elevato numero di defi-

nizioni porta tuttavia a una situazione di incertezza e confusione interpretativa: «the term 'innovation' is notoriously ambiguous and lacks either a single definition or measure» (Adams et al., 2006, p.22).

Fin dalle prime riflessioni di Schumpeter (1934) è emersa la complessità del fenomeno, considerato un costrutto sfaccettato, che va oltre i confini tecnologici e produttivi per estendersi nei diversi campi dell'attività aziendale. L'innovazione, pur rappresentando uno degli argomenti più studiati nella letteratura economico-manageriale, sembra così lasciare ancora spazio per studi volti a una più adeguata e completa interpretazione delle sue molteplici manifestazioni (Vicari et al., 2011; Gronum et al., 2012; Varaldo, 2014).

In linea generale, si può riconoscere che l'innovazione consiste nella prima adozione e commercializzazione dell'idea, frutto dell'invenzione di un prodotto o di un processo (Fagerberg et al., 2006)<sup>1</sup>. Ad essa risulta quindi strettamente connesso il concetto di cambiamento, rispetto a una situazione preesistente. E infatti le organizzazioni usano l'innovazione da un lato per influenzare l'ambiente, provocandone un cambiamento, e dall'altro per fronteggiare i cambiamenti provenienti dall'ambiente stesso, interno ed esterno, con cui usualmente si confrontano (Damanpour, 1991). I cambiamenti possibili sono molteplici e, per esemplificare, comunemente riconducibili a nuovi prodotti, servizi, materiali, processi e forme organizzative (Ettlie e Reza, 1992). Una dettagliata definizione è proposta da Damanpour (1996, p. 694): «Innovation is conceived as a means of changing an organization, either as a response to changes in the external environment or as a pre-emptive action to influence the environment. Hence, innovation is here broadly defined to encompass a range of types, including new product or service, new process technology, new organization structure or administrative systems, or new plans or program pertaining to organization members».

Sulla stessa linea, l'Oslo Manual (OECD, 2005) ha definito l'innovazione come «the implementation of a new or significantly improved product–good or service– or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations» (p. 46).

Più di recente un altro studio ha suggerito di interpretare l'innovazione come «the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace» (Baregheh, 2009, p. 1334).

Per potersi districare tra le molteplici manifestazioni del fenomeno, nel tempo sono state proposte anche diverse classificazioni. Oltre alla distinzione tra nuovi prodotti e nuovi processi, tecnologici e organizzativi, con riferimento al cambiamento indotto dall'innovazione si distingue tra innovazioni radicali (o rivoluzioni tecnologiche), che introducono un prodotto completamente nuovo rispetto alla situazione preesistente, e innovazioni incrementali (o marginali),

---

<sup>1</sup> Può accadere che invenzione e innovazione si manifestino quasi simultaneamente, ma è frequente l'esistenza di un gap temporale, più o meno lungo, tra il manifestarsi dell'idea e il suo lancio sul mercato.

che consistono in miglioramenti più o meno significativi di prodotti già esistenti (Freeman e Soete, 2007)<sup>2</sup>. Più di recente, per effetto dei mutamenti dei processi economici indotti soprattutto dalla globalizzazione, il concetto tradizionale di innovazione è stato rivisto per tener conto del nuovo contesto socio-economico, in cui le convergenze tecnologiche e l'integrazione dei mercati hanno aumentato la rischiosità del processo innovativo. Soprattutto negli ultimi decenni, anche il campo dell'innovazione è profondamente cambiato, diventando via via sempre più globalizzato, distribuito, collaborativo e sistemico, con il coinvolgimento di più attori co-creatori di innovazione, a livello pubblico e privato (Varaldo, 2014). Quindi si distingue ora anche tra "closed innovation", tipica del modello tradizionale, e "open innovation", un modello che prevede che le imprese, di grandi e piccole dimensioni, possano generare valore sviluppando la ricerca non solo internamente ma anche esternamente, cogliendo le opportunità di innovazione offerte dal mercato. In questo modo, attraverso l'interazione con più attori, il processo innovativo può essere visto non solo come risultato della trasformazione interna di input in output, ma anche come migliore sintesi tra risorse interne ed esterne (Chesbrough, 2003, 2006; Fagerberg et al., 2004).

In questa sede si intende non tanto approfondire il problema in tutta la sua complessità, rinviando per questo alla vasta e rilevante letteratura già precedentemente citata, quanto cogliere le diverse sfaccettature del fenomeno innovativo. Si rileva infatti l'utilità di analizzare alcuni casi e percorsi di aziende che, con diverse caratteristiche strutturali e in diversi contesti settoriali, possono aver affrontato in vario modo l'innovazione. Numerosi studi mostrano che le aziende innovative, indipendentemente dal tipo di innovazione considerata, hanno più successo, da diversi punti di vista. Innanzi tutto, come evidenziato da alcuni autori (Cooper e Kleinschmidt, 1995; Bhaskaran, 2006; Chesbrough, 2007), esse sembrano raggiungere migliori risultati, in termini economici e competitivi, con incrementi di profitti e quote di mercato. Inoltre, le aziende innovative sembrano migliorare anche i risultati di tipo qualitativo, come la reputazione, la fedeltà del cliente e l'attrattiva del prodotto (Küster e Vila, 2011; Atalay et al., 2013). Per queste aziende, che devono competere in un contesto globale, dove può essere innovativo portare un prodotto esistente in un mercato nuovo, oppure adottare nuove forme organizzative, o introdurre nuove soluzioni per rispondere alle esigenze della specifica clientela, le esperienze possono essere molto diverse, ma comunque utili per aiutare a cogliere, seppure parzialmente, la complessa realtà dell'innovazione aziendale.

---

<sup>2</sup> Non è comunque semplice distinguere tra le due categorie e il diverso grado di innovatività delle loro applicazioni in contesti diversi. Se può apparire piuttosto semplice comprendere l'innovazione radicale, che prevede l'introduzione per la prima volta nel mercato di un prodotto (ad esempio la ruota, l'automobile, il telefono, la televisione, ecc.), quindi nuovo per l'azienda e per il mercato, di certo risulta complesso delimitare e definire l'innovazione in tutti i casi in cui ogni novità deriva significativamente da una nuova combinazione di idee, capacità, abilità, risorse già esistenti.



Il fenomeno dell'internazionalizzazione aziendale è stato ampiamente studiato nel corso degli ultimi decenni. I temi comuni di studio riguardano sostanzialmente i motivi e i fattori propulsivi dell'internazionalizzazione, il percorso di sviluppo internazionale, relativo alla selezione dei paesi esteri e alle modalità di entrata, e le opzioni strategiche.

Alla base dello sviluppo internazionale ci sono due fattori chiave, che insieme hanno favorito la riduzione dei costi di transazione e quindi l'entrata delle aziende nei mercati esteri (Knight e Cavusgil, 2004): la globalizzazione dei mercati e lo sviluppo delle nuove tecnologie per l'informazione e la comunicazione. Andando più nello specifico, le aziende, nei diversi contesti paese e settore, possono essere indotte allo sviluppo internazionale sia da fattori di tipo push, relativi al mercato domestico, cioè fattori che spingono a uscire dal proprio mercato nazionale per entrare in nuovi paesi, come ad esempio la saturazione, la dimensione e i vincoli normativi del mercato, sia da fattori di tipo pull, relativi ai mercati esteri, ovvero fattori che dai mercati esteri attraggono le aziende di un certo paese, come ad esempio le dimensioni del mercato, le potenzialità di sviluppo o la normativa favorevole. Con riferimento ai fattori di tipo push, si pensi al caso emblematico delle imprese italiane produttrici di caffè, spinte a internazionalizzarsi soprattutto a causa della saturazione del mercato domestico. Per i fattori di tipo pull, un esempio significativo è quello della forte attrattività esercitata dal mercato cinese, sia per la dimensione del mercato, sia per le sue potenzialità di crescita futura, sia per la legislazione sempre più disponibile ad aprire agli investimenti esteri.

Per quanto riguarda il percorso di sviluppo internazionale, un rilevante punto di riferimento è costituito dal modello a stadi (Johanson e Vahlne, 1977; 1990), in cui la conoscenza del mercato e l'esperienza accumulata dall'azienda diventano prerequisiti essenziali per una successiva graduale espansione internazionale<sup>3</sup>. La gradualità può riguardare sia la scelta dei mercati, sia le modalità di entrata. In merito alla scelta dei mercati, l'interpretazione più comune è quella che vede le imprese iniziare ad operare nel mercato domestico per poi espandersi prima sui mercati più vicini, anche culturalmente, e poi verso mercati più lontani, geograficamente e/o culturalmente. Alla base di questo articolato percorso si trova la conoscenza del mercato: i mercati esteri più conosciuti – e quindi più vicini, anche psicologicamente, al mercato domestico – sono in genere quelli inizialmente selezionati (Johanson e Vahlne, 1977). In relazione alle modalità d'entrata (Alon et al., 2012), la gradualità deriva dal passaggio dalle esportazioni, con controllo e rischio ridotto, a scelte intermedie di tipo contrattuale, per arrivare infine all'investimento diretto, attraverso la creazione di filiali commerciali e/o produttive, caratterizzate da controllo e rischio più elevati. La gradualità eviden-

---

3 Si riconosce comunque anche la possibilità di un processo di sviluppo direttamente volto alla dimensione globale, come per le imprese "born-global" (Knight e Cavusgil, 2004).

ziata risponde alle logiche delle strategie di investimento e di gestione e controllo del rischio. Tuttavia non sempre le modalità d'entrata si caratterizzano per uno sviluppo graduale e consequenziale (Zanni e Zucchella, 2009; Nanut e Tracogna, 2003). Percorsi diversi potrebbero essere indotti, in alcuni casi, dalle caratteristiche settoriali, dal sistema competitivo, dal mercato target e dal macro-ambiente di riferimento. In alcuni casi, infatti, le aziende potrebbero decidere di entrare nel nuovo mercato con un investimento diretto, per conseguire un maggior grado di controllo, pur a fronte di un più elevato rischio (Child e Tse, 2001; Cavusgil et al., 2002). Si può nuovamente citare, a titolo esemplificativo, il caso della Cina, dove a fronte dell'elevata incertezza del mercato, non tutte le aziende agiscono in modo analogo: mentre alcune, in linea con il modello a stadi, preferiscono iniziare con l'esportazione per poi passare, dopo aver acquisito un'adeguata conoscenza del mercato, a forme più impegnative, altre preferiscono acquisire un maggiore rischio e controllo, optando per accordi di collaborazione. A volte, poi, la complessità del mercato e la pluralità dei target di riferimento favoriscono una combinazione di varie modalità d'entrata (Vianelli et al., 2012).

Per quanto riguarda le opzioni strategiche a livello internazionale, va richiamata la questione del trade-off standardizzazione vs adattamento, derivante dalle contrapposte esigenze da un lato di riduzione dei costi e dall'altro di adeguamento alle caratteristiche locali. Infatti con la standardizzazione l'azienda punta a un'offerta tendenzialmente invariata nei diversi mercati, mentre con l'adattamento tende a una migliore soddisfazione della domanda attraverso la differenziazione della propria offerta.

#### 1.4 L'INNOVATION RADAR: UN AMPIO MODELLO INTERPRETATIVO

In linea con l'idea che l'innovazione si realizza attraverso qualsiasi iniziativa in grado di generare nuovo valore, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) definiscono l'innovazione di business come la creazione di sostanziale nuovo valore per clienti e azienda, attraverso l'azione su una o più leve del sistema di business. Gli autori propongono un'interpretazione molto ampia dell'innovazione. Considerano infatti che la visione restrittiva – in cui l'innovazione è considerata sinonimo di ricerca e sviluppo, di nuovo prodotto, o di nuova soluzione tecnica, con chiara enfasi sulla sua dimensione tecnologico-produttiva – da sola non porterebbe necessariamente alla percezione di un nuovo valore per il cliente, i cui costi di sostituzione tra vecchia e nuova tecnologia, raffrontati con i benefici percepiti, possono a volte essere considerati troppo elevati<sup>4</sup>. Inoltre, l'interpretazione restrittiva

---

4 Si pensi ad esempio alla TV digitale terrestre, un'evoluzione tecnologica dell'attuale sistema televisivo, che prevede la riduzione di interferenze e disturbi e che permette di moltiplicare il numero di canali disponibili: almeno in una prima fase, i consumatori non sono riusciti a cogliere il valore derivante dalla sostituzione tra vecchia e nuova tecnologia e se non fosse stata imposta l'adozione probabilmente avrebbero rinunciato, considerati i costi, anche solo non

potrebbe manifestare altre conseguenze. A livello aziendale, potrebbe limitare le opportunità di sviluppo e addirittura aumentare la vulnerabilità competitiva, soprattutto per quelle aziende, di piccola dimensione e con limitato orientamento innovativo, non in grado di portare avanti autonome funzioni di ricerca e sviluppo. A livello settoriale potrebbe indurre una certa tendenza all'imitazione e quindi all'omogeneità tra le imprese di uno stesso comparto, che potrebbero rendere omogenea la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti, rivolgendosi agli stessi clienti, con gli stessi prodotti, nello stesso modo e negli stessi luoghi. È invece l'ampia concezione del processo innovativo che sembra aver favorito il successo di quelle aziende che, in diversi settori produttivi, hanno saputo cogliere l'innovazione anche in contesti diversi da quello tecnologico-produttivo. Si pensi ad esempio a Starbucks, Zara, Ikea, Amazon: si tratta di aziende che, innovando lungo diverse dimensioni, sono riuscite a competere con successo, nei rispettivi settori, a livello globale.

Da questa interpretazione derivano diverse considerazioni: l'innovazione consiste nell'offerta di nuovo valore e non solo di nuovi prodotti o servizi; l'innovazione si può manifestare in tanti modi diversi; l'innovazione è un concetto sistemico.

Per rappresentare l'innovazione in tutte le sue componenti, è stato proposto un modello, denominato "innovation radar" (Sawhney et al., 2006), articolato innanzi tutti in quattro dimensioni base:

1. l'offerta progettata dall'impresa (*What*);
2. i clienti cui l'impresa si rivolge (*Who*);
3. i processi che impiega (*How*);
4. la presenza nel mercato (*Where*).

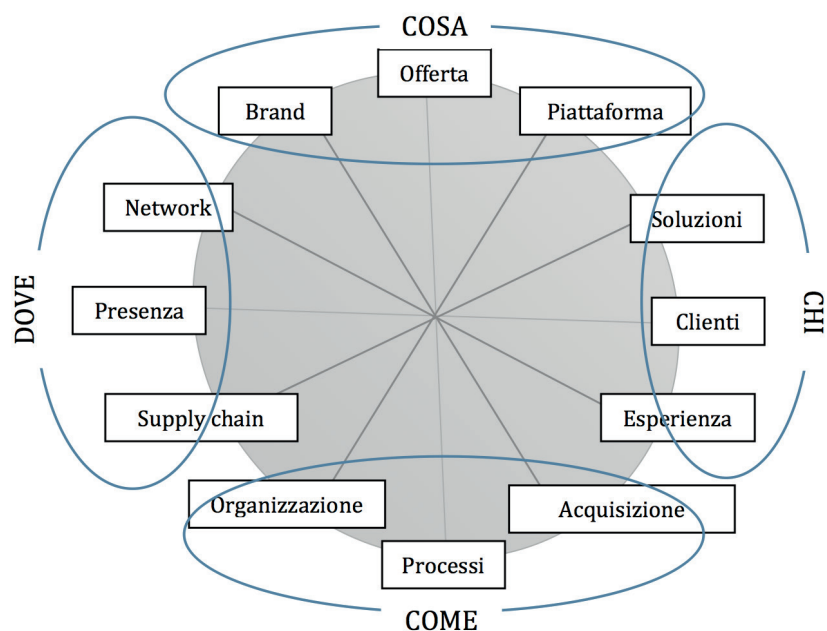
A queste quattro dimensioni base se ne ancorano altre otto, variamente interconnesse, per un totale di dodici dimensioni lungo cui è possibile costruire nuovo valore per clienti e azienda (Figura 1.1).

L'innovazione attraverso il sistema di offerta (*offerings*) consiste nello sviluppo e nella proposta al mercato di nuovi prodotti o servizi. Di esempi ce ne sono tantissimi, in diversi settori, con vari livelli di innovazione. Tanto per citarne alcuni, nel 1950 Bic lancia sul mercato la penna a sfera, brevettata nel 1938 da Birò; nel 1953 RCA propone il videoregistratore; la Motorola nel 1983 lancia sul mercato il primo telefono cellulare (Motorola DynaTac 8000X); nel 2001 Apple presenta al pubblico l'iPod, un lettore di musica digitale.

---

monetari, di sostituzione. In Inghilterra, ad esempio, questa nuova tecnologia si era rivelata un grande flop a parecchi mesi dall'introduzione sul mercato (in < <http://www.associazionemarchi.com/dab/digitale.htm> > Sito consultato il 10/5/2015).

FIGURA 1.1 – L'innovation radar e le sue dimensioni



FONTE: adattamento da Sawhney et al. (2006)

Con il termine piattaforma (*platform*) si intende l'insieme di componenti comuni, metodi di assemblaggio o tecnologie alla base di un sistema di offerta, costituito da prodotti e/o servizi. L'innovazione lungo questa dimensione si realizza attraverso la proposta di una modularità sistemica, usata per creare, più velocemente o più economicamente di quanto realizzabile per singole unità di prodotto, un diverso insieme d'offerta. Tale tipo d'innovazione può essere realizzata con la progettazione di componenti comuni a più prodotti, come ad esempio nel caso di blocchi-motori impiegabili in macchine relative a settori diversi (motoveicoli, autoveicoli, elettrodomestici, ecc.) o nei film di animazione<sup>5</sup>.

Le soluzioni (*solutions*) rappresentano una nuova combinazione integrata e personalizzata di prodotti, servizi e informazioni in grado di rispondere adeguatamente ai problemi dei clienti. Interessanti casi si possono ritrovare nel campo della logistica. Ad esempio, la Logistics Solution – come si legge nel suo sito – «studia soluzioni personalizzate e flessibili per risolvere i problemi nella movimentazione delle vostre merci, trasformando le spedizioni in un servizio

5 A questo proposito si rinvia all'interessante caso Disney (Ziv, 2003).

completo e integrato offrendo consulenza con soluzioni in grado di affrontare ogni richiesta di gestione dei flussi logistici dei Clienti»<sup>6</sup>.

I clienti (*customers*) sono gli individui o le organizzazioni che usano o consumano i prodotti di un'azienda per soddisfare specifici bisogni. Per innovare lungo questa dimensione l'impresa dovrebbe cercare di scoprire nuovi segmenti di mercato o di individuare necessità non ancora manifestate. Ad esempio, Barilla ha deciso di inserire nel suo assortimento la pasta senza glutine, per rispondere ai clienti con problemi di celiachia, che attualmente risulta colpire l'1% della popolazione italiana<sup>7</sup>. Si possono individuare anche nuovi segmenti geograficamente definiti. Si pensi ad esempio all'offerta di prodotti dell'agro-alimentare in Cina, dove il mercato è sostanzialmente diviso in due macro-segmenti con potenzialità di crescita differenti: un "mercato di massa", composto da consumatori poco fedeli al marchio e molto attenti al prezzo, servito principalmente dalla produzione locale, e un "mercato di nicchia", costituito da consumatori ad alto reddito che, cercando marchio e qualità, tendono a preferire i prodotti d'importazione, soprattutto quando consumano il pasto fuori casa o quando si tratta di beni ad elevato coinvolgimento, come ad esempio nel caso di articoli da regalo, si pensi al cioccolato, o di prodotti destinati alla prima infanzia (Vianelli et al., 2012).

L'esperienza del cliente (*customer experience*) fa riferimento a tutte le percezioni multisensoriali che il cliente può vivere nella sua relazione con l'offerta aziendale e i suoi punti di contatto. L'innovazione secondo questa dimensione diventa un rilevante fattore competitivo nella prospettiva dell'economia e del marketing esperienziale (Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999; Resciniti, 2004; de Luca, 2009), che negli ultimi anni sta dominando in molti settori, tra cui, particolarmente rilevante, quello del food-beverage, ad esempio per i wine concept store e i coffee shop, del retailing, in cui il punto vendita è concepito come punto di incontro, di permanenza e di intrattenimento, e dell'ampio mondo del made in Italy (de Luca e Pegan, 2013; 2014; Pegan et al., 2013).

L'acquisizione del valore (*value capture*) si riferisce alle modalità con cui l'azienda può ottenere una remunerazione dal mercato. Per innovare in questa direzione è possibile individuare nuovi canali di ricavo o sviluppare nuovi sistemi di pagamento. Un semplice esempio è quello delle campagne pay-per-click, come nel caso di Google AdWords, un servizio online che permette di inserire spazi pubblicitari all'interno delle pagine di ricerca di Google.

I processi (*processes*) sono le configurazioni delle attività aziendali usate per condurre operazioni interne. Per innovare lungo questa dimensione l'azienda può riprogettare i suoi processi per ottenere maggiore efficienza, più elevata qualità o un ciclo più veloce. Tali cambiamenti potrebbero ad esempio implicare il riallocaimento di un processo o il disaccoppiamento front-end/back-end.

---

6 In <<http://www.logisticssolution.net/>> Sito consultato il 02/05/2015.

7 In <<http://www.ilfattoalimentare.it/in-arrivo-la-pasta-barilla-senza-glutine-prezzo-competitivo-in-offerta-lancio.html>> Sito consultato il 02/05/2015.

L'organizzazione (*organization*) rappresenta il modo in cui un'azienda si struttura e come struttura le sue relazioni interne ed esterne. L'innovazione organizzativa spesso implica la ridefinizione dei ruoli, delle responsabilità e degli incentivi per unità di business e individui. Tra i più noti percorsi di innovazione organizzativa si possono ad esempio citare aziende del settore automobilistico, come Ford e Toyota (Toyota Production System).

La *supply chain* consiste nella sequenza di attività e attori lungo cui si muovono prodotti, servizi e informazioni. Per innovare in questa dimensione un'azienda potrebbe decidere di modificare la struttura del canale di fornitura o favorire la collaborazione tra i suoi partecipanti. Ad esempio, illycaffè è la prima azienda al mondo ad aver ottenuto la certificazione "Responsible Supply Chain Process", un nuovo standard sviluppato dall'ente certificatore internazionale DNV (Det Norske Veritas – Business Assurance), che ne attesta la sostenibilità lungo tutta la filiera produttiva e, nel caso particolare, nei rapporti che l'azienda intrattiene con i coltivatori di caffè<sup>8</sup>.

L'innovazione attraverso la presenza sul mercato (*presence*) implica la progettazione di nuovi canali di distribuzione, nuovi punti di presenza sul territorio, o l'uso di quelli esistenti in modo creativo. Un esempio emblematico è quello di Starbucks, che ha saputo proporre ai consumatori nuovi luoghi di acquisto e consumo del caffè in tutte le sue declinazioni. Va inoltre sicuramente citato anche il caso dei nuovi canali e-commerce, che rappresentano forme innovative particolarmente rilevanti di presenza sul mercato internazionale, per molti settori, come nel caso dell'abbigliamento e dell'arredamento, nel cui ambito in anni recenti si sono sviluppati nuovi operatori specializzati.

Il *network* è l'insieme delle relazioni attraverso cui l'azienda è connessa con partner e clienti e che spesso può diventare parte del vantaggio competitivo. Innovare in questa dimensione significa generare attraverso il network un incremento di valore per l'offerta aziendale nel suo complesso. Costituisce un interessante esempio di network il Trieste Coffee Cluster, una società che raccoglie tutti gli operatori del settore del caffè per valorizzare l'eccellenza delle produzioni e dei servizi e promuovere progetti congiunti per stimolare l'innovazione e la crescita dimensionale<sup>9</sup>.

Il *brand* è costituito dai simboli, parole o marchi con cui un'azienda comunica una promessa di valore ai clienti. Per innovare lungo questa dimensione l'azienda dovrebbe far leva sul brand in modo creativo. Si può citare il caso Virgin, un gruppo multinazionale britannico, che attualmente rappresenta uno dei brand più forti al mondo, in settori diversi come viaggi, divertimento, servizi finanziari, trasporti, cura della persona, alimentari e bevande, telecomunicazioni, con oltre 400 aziende in tutto il mondo.

---

8 In <<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/news/dnv>> Sito consultato il 02/05/2015.

9 In <<http://www.triestecoffeecluster.com/>> Sito consultato il 30/04/2015.

In questa prospettiva, innovazione e internazionalizzazione potrebbero essere interpretate all'interno di un unico modello, che proponendo l'innovazione a trecentosessanta gradi, cioè in tutte le dimensioni possibili del business aziendale, permetterebbe di considerare nell'ambito di queste anche la dimensione dell'internazionalizzazione. In particolare la dimensione *customer*, cioè dei clienti, intesi come nuovi segmenti di mercato, anche a livello geografico, e la dimensione *presence*, come nuovi canali e punti vendita – e quindi anche come diverse modalità di entrata nei mercati esteri – favorirebbero la considerazione del processo di internazionalizzazione come una particolare forma di innovazione.

#### 1.5 DIVERSE PROSPETTIVE DI ANALISI NELLO STUDIO DELLE RELAZIONI TRA INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Per cercare di sviluppare un quadro teorico il più possibile chiaro e organico, è stata condotta un'analisi della letteratura economico-manageriale, secondo un processo articolato nelle fasi di definizione del problema oggetto di studio, identificazione e selezione dei contributi rilevanti, analisi dei contributi selezionati, interpretazione e presentazione dei risultati. L'analisi conferma un quadro teorico piuttosto incerto, frammentato e difficilmente organizzabile in interpretazioni chiare e definitive.

Numerosi ricercatori suggeriscono una stretta relazione tra innovazione e internazionalizzazione, ma non è chiara la direzione di questo legame: qual è la causa e qual è l'effetto?

Cercando, per chiarezza espositiva, un'interpretazione di sintesi, si possono individuare quattro diverse prospettive di analisi (Tabella 1.1).

Secondo il punto di vista di alcuni autori, di area economico-manageriale, è prevalentemente l'innovazione a guidare l'internazionalizzazione (Figura 1.2)<sup>10</sup>.

Ad esempio, alcuni autori suggeriscono che la tendenza ad esportare è positivamente influenzata dall'innovazione tecnica (Ramos et al., 2011) e che gli investimenti in innovazione di prodotto accelera il processo di internazionalizzazione delle imprese globali (Baronchelli e Cassia, 2014). Altri concordano sul fatto che le imprese innovative si internazionalizzano più rapidamente rispetto ai concorrenti (Knight e Cavusgil, 2004).

---

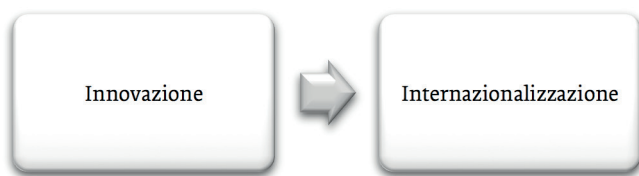
<sup>10</sup> Si rinvia ai numerosi contributi in materia, tra cui Basile, 2001; Filatotchev e Piesse, 2009; Chetty e Stangl, 2010; Ripollés-Melià et al., 2007; Cassiman e Golovko, 2011; Rovira Nordman e Tolstoy, 2011; Louart e Martin, 2012.

TABELLA 1.1 – Relazioni tra innovazione e internazionalizzazione: principali prospettive di analisi

PROSPETTIVE PRINCIPALI	ALCUNI CONTRIBUTI
L'innovazione come presupposto dell'internazionalizzazione	«...we found that Re-D intensity is an important antecedent factor for internationalization of sales» (Filatotchev e Piesse, 2009, p. 1260). «We find empirical evidence for both a direct and an indirect effect that product innovation might have on the decision of a firm to start exporting. » (Cassiman e Golovko, 2011, p.69).
L'internazionalizzazione come presupposto dell'innovazione	«Rather, we suggest that firms need to have a sufficient degree of internationalization, i.e. be active in many markets, to capture successfully the fruits of innovation» (Kafourous et al., 2008, p. 63). «In general, the internationalization of the firm spurs innovation. » (Boermans e Roelfsema, 2012, p. 12).
Relazione bidirezionale tra innovazione e internazionalizzazione	«The broad, robust, and strong correlation between firms' internationalization and innovation activities that we have uncovered in our analysis, as well as the possible direction of causality linking one to the other, suggests that trade promotion and innovation policies should be better coordinated to alleviate the current paradox of generally uncorrelated policies aimed at mostly correlated outcomes.» (Altomonte et al., 2013, p. 669). «...we can see the process of innovation and internationalization as closely interlinked, and the search for an explicit causal relationship becomes irrelevant. » (Zijdemans e Tanev, 2014, p. 6).
L'internazionalizzazione come possibile forma di innovazione	«When a firm decides to internationalize its activities, its focus is on business model innovation. It leads to globalized competition not only in the value proposition of offerings in a domestic context but also in the global sourcing and allocation of resources and activities. Also, the firm's enhancement of its value proposition and creation of new market channels and segments will be impacted. This is in-line with the traditional understanding of internationalization of the firm, namely the process of adaptation, change, and development of a firm's fundamental functions, systems, and structures through successive transformations, as a consequence of interaction with its multinational and transnational environment. » (Rask, 2014, p. 147).



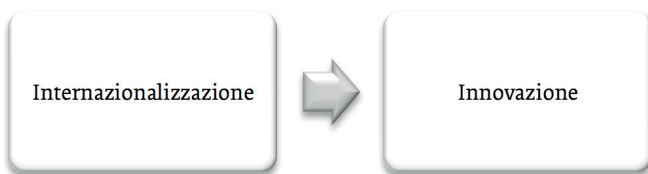
FIGURA 1.2 – L'innovazione come presupposto dell'internazionalizzazione



In quest'ottica, l'innovazione – soprattutto di tipo tecnologico-produttivo – può spingere l'impresa verso l'internazionalizzazione in vari modi: rafforzando l'esperienza e la capacità di entrare in nuove relazioni globali; incentivando le aziende a entrare nei mercati esteri, per sviluppare la domanda per nuovi prodotti, o per favorire le potenzialità innovative dei vecchi prodotti, in nuovi mercati geografici; rappresentando una fonte di vantaggio competitivo nel mercato globale, anche per le piccole e medie imprese che operano a livello internazionale con strategie di nicchia; incoraggiando le esportazioni e il successo nei mercati esteri, anche in termini di velocità di entrata.

Secondo un altro punto di vista (Figura 1.3), l'innovazione è il risultato di un precedente processo di internazionalizzazione (Kafourous et al., 2008; Hessels e Van Stel, 2009; Uzkurt et al., 2012; Boermans e Roelfsem, 2012). In questa logica, l'attività internazionale nel suo complesso – esportazioni, investimenti diretti, accordi interaziendali – sembra manifestare un grande impatto sull'innovazione e sui suoi risultati. La letteratura a questo proposito suggerisce che in generale tutti i percorsi di internazionalizzazione dovrebbero condurre a un accrescimento innovativo dato che l'azienda è esposta a conoscenze esterne rispetto al suo solito ambiente di business (Boermans e Roelfsem, 2012).

FIGURA 1.3 – L'internazionalizzazione come presupposto dell'innovazione



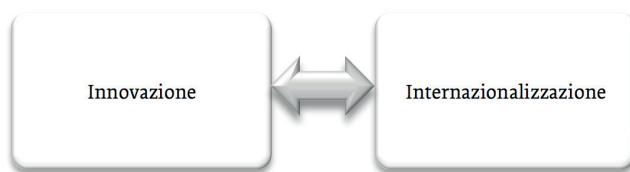
Alcuni autori hanno inoltre cercato di indagare più a fondo distinguendo gli effetti dei singoli meccanismi di internazionalizzazione – esportazione, investimenti diretti, importazione – sull’innovatività aziendale, evidenziando ad esempio che l’attività di esportazione e gli investimenti diretti operano come sostituti in termini di spinta all’apprendimento innovativo, e che l’attività di importazione dall’estero è associata con un significativo incremento nell’introduzione di nuovi prodotti ma non di brevetti (Almodóvar et al., 2013). Altri sostengono che un certo grado di internazionalizzazione può creare nuove opportunità di acquisire know-how e quindi di innovare in termini di adattamento al paese/mercato estero (Kafourous et al., 2008; Lecerf, 2012). In altri lavori si evidenzia che i cambiamenti nella domanda di mercato e nella tecnologia in un paese estero possono avere un effetto incentivante sull’innovazione. Il confronto con mercati competitivi e dinamici potrebbero infatti incrementare la predisposizione all’innovazione di un’azienda (Uzkurt et al., 2012; Boso et al., 2013). La considerazione del ruolo svolto dai fattori market-specific nello sviluppo dell’innovazione, come ad esempio il contesto socio-economico, non è recente, essendo il tema già stato evidenziato da Schumpeter (1934), ma continua a suscitare interesse (Calza et al., 2013). Inoltre, in accordo con la letteratura sulle capacità tecnologiche nei paesi in via di sviluppo, altri autori (Dahlman et al., 1987) hanno studiato la “sensitivity” dell’innovazione alle condizioni locali. L’evidenza empirica nei mercati emergenti rivela ad esempio il fallimento di molte decisioni di ingresso principalmente per l’incapacità dell’azienda di adattare le strategie di innovazione alle caratteristiche economiche e istituzionali dei mercati esteri (Ramamurti, 2004). Anche la letteratura sulle “social capabilities” affronta questa tematica, evidenziando la necessità di sviluppare negli specifici contesti sociali le condizioni favorevoli all’innovazione (Srholec, 2011). In questo quadro, è interessante inoltre richiamare la questione dell’orientamento al mercato che, implicando nuove azioni di risposta al contesto, può favorire la propensione all’innovazione e quindi il successo competitivo ed economico (Jaworski e Kohli, 1993; Lukas e Ferrell, 2000; Küster e Vila, 2011). Conseguentemente, come evidenziato da alcuni studiosi (Agarwal et al., 2003), il comportamento orientato al mercato ha una stretta correlazione con l’innovazione: le aziende che sono più market-oriented risultano essere anche le più innovative, al punto che in diversi studi la definizione di innovazione sembra quasi poter coincidere con quella di orientamento al mercato (Damanpour, 1991; O’Cass e Weeravardena, 2009).

Interessante è anche lo studio delle influenze culturali sull’innovazione, misurata essenzialmente in termini tecnologico-produttivi, come lo sviluppo di nuovi brevetti per effetto delle diverse dimensioni culturali considerate nelle aree oggetto di studio (Dakhli e de Clercq, 2004; Kaasa e Vada, 2008).

Per quanto riguarda la terza prospettiva, di recente alcuni autori hanno enfatizzato la bi-direzionalità della relazione innovazione-internazionalizzazione (Figura 1.4) nell’influenzarsi reciprocamente e nel condizionare quindi il successo aziendale (Rovira Nordamn e Tolstoy, 2011; Louart e Martin, 2012; Altomonte et al., 2013; Halilem et al., 2014).

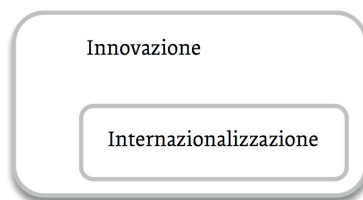
In questa logica l'innovazione, considerata soprattutto come flessibilità tecnologico-produttiva, e l'internazionalizzazione, intesa anche come una continua interazione con consumatori esteri, costituirebbero insieme processi congiunti per la determinazione del successo aziendale. Anche altri autori (Halilem et al., 2014) supportano l'idea di un circolo virtuoso complesso, in cui innovazione e internazionalizzazione si influenzano a vicenda. Da un lato, le aziende che entrano in contatto con la domanda estera sono forzate ad adottare strategie di prodotto innovative che corrispondano alle esigenze specifiche di quei particolari consumatori. D'altro canto, quelle che sviluppano nuovi prodotti sono incentivate a entrare in nuovi mercati (Rovira Nordman e Tolstoy, 2011). La necessità di adattamento a uno specifico mercato estero potrebbe infatti portare a un'innovazione, ripetibile in differenti mercati. D'altra parte, l'innovazione, lungo tutte le sue dimensioni, potrebbe facilitare il processo di internazionalizzazione, fornendo alle imprese grande efficacia ed efficienza quando competono in specifici mercati esteri (Pegan e de Luca, 2015).

FIGURA 1.4 – Relazione bidirezionale tra innovazione e internazionalizzazione



Infine, va evidenziata la prospettiva che interpreta l'internazionalizzazione come una particolare forma di innovazione aziendale (Williams e Shaw, 2011; Rask, 2014) (Figura 1.5).

FIGURA 1.5 – L'internazionalizzazione come dimensione dell'innovazione



L'internazionalizzazione, presupponendo l'entrata nei mercati di nuovi paesi, può essere descritta come un particolare processo di innovazione (Andersen, 1993), che manifesta i suoi effetti su diversi elementi del modello di business. Questo approccio è in linea anche con la tradizionale visione dell'internazionalizzazione, vale a dire il processo di adattamento, cambiamento e sviluppo di fondamentali funzioni, sistemi e strutture attraverso trasformazioni successive, come conseguenza dell'interazione con l'ambiente multinazionale e transnazionale dell'impresa. In un'ottica strettamente di marketing, si tratta di un'innovazione declinabile attraverso diversi percorsi: con l'individuazione di nuovi segmenti di clienti geograficamente identificati, con lo sviluppo di nuovi canali di distribuzione e di presenza nel paese estero, con scelte strategiche di adattamento o di standardizzazione.

- Adams R., Bessant J. e Phelps, R., *Innovation management measurement: a review*, in: "International Journal of Management Review", vol. 8(1), 2006, pp. 21-47.
- Agarwal S., Erramilli M.K. e Dev C.S., *Market orientation and performance in service firms: role of innovation*, in: "Journal of Services Marketing", vol. 17(1), 2003, pp. 68-82.
- Almodóvar P., Saiz-Briones J. e Silverman B.S., *Learning through foreign market participation: the relative benefits of exporting, importing, and foreign direct investment*, in: "Journal of Technological Transfer", vol. 39(6), 2013, pp. 915-944.
- Alon, I., Jaffe E. e Vianelli D., *Global Marketing. Contemporary Theory, Practice, and Cases*, New York, McGraw-Hill, 2012.
- Altomonte C., Aquilante T., Békés B. e Ottaviano, G.I.P., *Internationalization and Innovation of Firms: Evidence and Policy*, in: "Economic Policy", vol. 28(76), 2013, pp. 663-700.
- Andersen O., *On the internationalisation process of firms: A critical analysis*, in: "Journal of international business studies", vol. 24 (2), 1993, pp. 209-231.
- Atalay M., Anafarta N. e Sarvan F., *The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry*, in: "Procedia – Social and Behavioral Sciences", vol. 75, 2013, pp. 226-235.
- Baregheh A., Rowley J. e Sambrook S., *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, in: "Management Decision", vol. 47(8), 2009, pp. 1323-1339.
- Baronchelli G. e Cassia F., *Exploring the antecedents of Born Global companies' international development*, in: "International Entrepreneurship and Management Journal", vol. 10(1), 2014, pp. 67-79.
- Basile R., *Export behavior of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation*, in: "Research Policy", vol. 30(8), 2001, pp. 1185-1201.
- Bhaskaran S., *Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment*, in: "Journal of Small Business Management", vol. 44(1), 2006, pp. 64-80.
- Boermans M.A. e Roelfsema H., *The Effects of Internationalization on Innovation: Firm-Level Evidence for Transition Economies*, in: "Discussion Paper Series", vol. 12-04, Tjalling C. Koopmans Research Institute, 2012.
- Boso N., Story V.M. e Cadogan J.W., *Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: study of entrepreneurial firms in a developing economy*, in: "Journal of Business Venturing", vol. 28(6), 2013, pp. 708-727.
- Buckler S.A. e Zien K.A., *The Spirituality of Innovation: learning from Stories*, in: "Journal of Product Innovation Management", vol. 13(5), 1996, pp. 391-405.
- Calza F., Cannavale C. e Parmentola A., *Cultura dei contesti e innovazione tecnologica delle imprese. Un'analisi cross-national*, in XXV Convegno annuale di Sinergie, Referred Electronic Conference Proceeding "L'innovazione per la competitività delle imprese", 2013.
- Cassiman B. e Golovko E., *Innovation and Internationalization Through Exports*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 42(1), 2011, pp. 56-75.

- Cavusgil T., Ghauri P. e Agarwal M., *Doing business in emerging markets: Entry and negotiation strategies*, Thousand Oaks, Sage, 2002.
- Chesbrough H., *The Era of Open Innovation*, in: "MIT Sloan Management Review", vol. Spring 2003, pp. 35-41.
- Chesbrough H., *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- Chesbrough H., *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, in: "Strategy & Leadership", vol. 35(6), 2007, pp. 12-17.
- Chetty S.K. e Stangl L.M., *Internationalization and innovation in a network relationship context*, in: "European Journal of Marketing", vol. 44(11), 2010, 1725-1743.
- Child J. e Tse D.K., *China's transition and the impacts on international business*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 32(1), 2001, pp. 8-21.
- Cooper R. G. e Kleinschmidt E. J., *Benchmarking the Firms Critical Success Factors in New Product Development*, in: "Journal of Product Innovation Management", vol. 12, 1995, pp. 374-391.
- Dahlman C.J., Ross-Larsen B. e Westphal L., *Managing Technological Development: Lessons from Newly Industrializing Countries*, in: "World Development", vol. 15(6), 1987, pp. 759-775.
- Dakhli M. e de Clercq D., *Human capital, social capital and innovation: a multicountry study*, in: "Entrepreneurship and Regional Development", vol. 16, 2004, pp. 107-128.
- Damanpour F., *Organizational innovation – a meta-analysis of effects of determinants and moderators*, in: "Academy of Management Journal", vol. 34(3), 1991, pp. 555-590.
- Damanpour F., *Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models*, in: "Management Science", vol. 42(5), 1996, pp. 693-716.
- Damanpour F. e Schneider M., *Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers*, in: "British Journal of Management", vol. 17(3), 2006, pp. 215-236.
- Damanpour F. e Aravind D., *Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents*, in "Management and Organization Review", vol. 8(2), 2012, pp. 423-454.
- Dana, L.P., Etemad H. e Wright, R.W., *The impact of globalization on SMEs*, in: "Global Focus", vol. 11(4), 1999, pp. 93-105.
- Doz Y.L. e Kosonen M., *Embedding strategic agility*, in: "Long Range Planning", vol. 43(2-3), 2010, pp. 370-382.
- Ebersberger B. e Herstad S., *The relationship between international innovation collaboration, intramural R&D and SME's innovation performance: A quantile regression approach*, in: "Applied Economic Letters", vol. 20(7), 2013, pp. 626-630.
- Esteve-Pérez S. e Rodríguez D., *The dynamics of exports and R&D in SMEs*, in: "Small Business Economics", vol. 41(1), 2013, pp. 219-240.
- Etemad H., Wright R.W. e Dana L.P., *Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms*, in: "Thunderbird International Business Review", vol. 43(4), 2001, pp. 481-499.
- Ettlie J.E. e Reza E.M., *Organizational integration and process innovation*, in: "Academy of Management Journal", vol. 35(4), 1992, pp. 795-827.
- Fagerberg J., Mowery D.C. e Nelson R.R. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- Filatotchev I. e Piesse J., *R&D, internationalization and growth of newly listed firms: European evidence*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 40(8), 2009, pp. 1260-1276.
- Freeman C. e Soete L., "Developing science, technology and innovation indicators: what we can learn from the past", Working Paper Series, United Nations University, 2007.
- García R. e Calantone R., *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review*, in: "Journal of Product Innovation Management", 19(2), 2002, pp. 110-132.
- Granstrand O., Håkanson L. e Sjölander S., *Internationalization of R&D – A survey of some recent research*, in: "Research Policy", vol. 22, 1993, pp. 413-430.
- Gronum S., Verreynne M.L. e Kastle T., *The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance*, in: "Journal of Small Business Management", 50(2), 2012, pp. 257-282.
- Halilem, N., Amara N. e Landry R., *Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and medium-sized enterprises: A nonrecursive structural equation model*, in: "Canadian

Journal of Administrative Sciences", 31(1), 2014, pp. 18-34.

Hessels J. e Van Stel A., *Entrepreneurship, export orientation and economic growth*, in: "Small Business Economics", vol. 37, 2009, pp. 255-268.

Jaworski B.J. e Kohli A.K., *Market Orientation: Antecedent and Consequences*, in: "Journal of Marketing", vol. 57, 1993, pp. 53-70.

Johanson J.K. e Vahlne J.E., *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitment*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 8(1), 1977, pp. 23-32.

Johanson J.K. e Vahlne J.E., *The mechanism of internationalization*, in: "International Marketing Review", vol. 7(4), 1990, pp. 11-24.

Kaasa A. e Vadi M., "How Does Culture Contribute To Innovation? Evidence From European Countries", Working paper, n. 63, University of Tartu, 2008.

Kafourous M.I., Buckley P.J., Sharp J.A. e Wang C., *The role of internationalization in explaining innovation performance*, in: "Technovation", vol. 28(1-2), 2008, pp. 63-74.

Knight G.A. e Cavusgil S.T., *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 35, 2004, pp. 124-141.

Kotabe M., *The Relationship between Offshore Sourcing and Innovativeness of U.S. Multinational Firms: An Empirical Investigation*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 21(4), 1990, pp. 623-638.

Kotabe M., Srinivasan S.S. e Aulakh, P.S., *Multinationality and*

*firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 33(1), 2002, pp. 79-97.

Küster I. e Vila N., *The market orientation-innovation-success relationship: The role of internationalization strategy*, in: "Innovation: Management, policy & practice", vol. 13, 2011, pp. 36-54.

Lecerf M.A., *Internationalization and Innovation: The Effects of a Strategy Mix on the Economic Performance of French SMEs*, in: "International Business Research", vol. 5(6), 2012, pp. 2-13.

Louart P. e Martin A., *Small and Medium-sized Enterprises and Their Attitudes towards Internationalization and Innovation*, in: "International Business Research", vol. 5(6), 2012, pp. 14-23.

de Luca P., "Atmosfera del punto vendita ed esperienza di shopping nel commercio al dettaglio", in Sciarelli S. e Vona R., *Management della distribuzione commerciale. Elementi di economia e gestione delle imprese commerciali*, Milano, McGraw-Hill, 2009.

de Luca P. e Pegan G., "La percezione dei prodotti agro-alimentari Made in Italy nel mercato USA: primi risultati di una ricerca etnografica", in: Aiello G. (a cura di), *Davanti agli occhi del cliente*, Roma, Aracne Editrice, 2013, pp. 215-234.

de Luca P. e Pegan G., "The Coffee Shop and Customer Experience: A Study of the U.S. Market", in: Musso, F. e Druica, E. (eds.), *Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development*, Hershey PA, USA, IGI Global, 2014.

Lukas B. e Ferrell O., *The Effect of Market Orientation on Product Innovation*, in: "Journal of the

Academy of Marketing Science", vol. 28(2), 2000, pp. 239-247.

Nanut V. e Tracogna A., *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, in: "Sinergie", vol. 60, 2003, pp. 11-24.

O'Cass A. e Weerawardena J., *Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation*, in: "European Journal of Marketing", vol. 43, 2009, pp. 1325-1348.

OECD, *Oslo Manual (third edition). Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Paris, OECD and Eurostat, 2005.

Onetti A., Zucchella A., Jones M.V. e McDougall-Covin P.P., *Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms*, in: "Journal of Management and Governance", vol. 16, 2010, pp. 337-368.

Pegan G. e de Luca P., *Innovation and Internationalisation: Evidences from the Italian furniture industry*, in: "International Journal of Management Cases", 17(4), 2015, pp. 188-207.

Pegan G., Vianelli D. e de Luca P., "Il ruolo della distribuzione nella valorizzazione dei marchi made in Italy ad alto valore simbolico in USA: casi, esperienze e criticità", in: Aiello G. (a cura di), *Davanti agli occhi del cliente. Branding e retailing del Made in Italy nel mondo*, Roma, Aracne Editrice, 2013, pp. 174-197.

Pine B.J. e Gilmore J.H., *The Experience Economy*, HBS Press, Boston, 1999.

Ramamurti R., *Developing Countries and MNEs: extending and enriching the research agenda*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 35, 2004, pp. 277-383.



- Rask M., *Internationalization through business model innovation: In search of relevant design dimensions and elements*, in: "Journal of International Entrepreneurship", vol. 12, 2014, pp. 146-161.
- Resciniti R., *Il marketing orientato all'esperienza*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.
- Ripollés-Meliá M., Menguzzato-Boulard M. e Sánchez-Peinado L., *Business motivation and informational needs in internationalization*, in: "Journal of International Entrepreneurship", vol. 9(3), 2007, pp. 195-212.
- Rosenbusch N., Brinckmann J. e Bausch A., *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, in: "Journal of Business Venturing", vol. 26, 2011, pp. 441-457.
- Rovira Nordman E. e Tolstoy D., *Technology innovation in internationalising SMEs*, in: "Industry and Innovation", 18(7), 2011, pp. 669-684.
- Ruzzier M., Hojnik J. e Lipnik A., "Relationship between innovation and internationalization of Slovenian internationalized companies", in: Proceedings of the 4th International Management Conference, Koper, Slovenia, 21-23 November 2013.
- Sawhney M., Wolcott R.C. e Arroniz I., *The 12 different ways for companies to innovate*, in: "MIT – Sloan Management Review", vol. 47(3), 2006, pp. 1-28, in < <http://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>>, sito consultato il 02/05/2015 (ultimo accesso).
- Schmitt B., *Experiential Marketing*, in: "Journal of Marketing Management", vol. 15, 1999, pp. 53-67.
- Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (transl. by Redvers Opie), Harvard, Harvard University Press, 1934.
- Srholec M., *A Multilevel Analysis of Innovation in Developing Countries*, in: Industrial and Corporate Change, vol. 20(6), 2011, pp. 1539-1569.
- Uzkurt C., Kumar R., Kimzan, H.S. e Sert H., *The Impact Of Environmental Uncertainty Dimensions On Organisational Innovativeness: An Empirical Study On SMEs*, in: "International Journal Innovation Management", 16(2), 2012, pp 1-23.
- Varaldo R., *La nuova partita dell'innovazione. Il futuro dell'industria in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2014.
- Vianelli D., de Luca P. e Pegan G., *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, Milano, Franco Angeli, 2012.
- Vicari S., Cillo P. e Raccagni D., *Product Innovation e Market Creation*, Egea, Milano, 2011.
- Williams A.M. e Shaw G., *Internationalization and innovation in tourism*, in: "Annals of Tourism Research", vol.38(1), 2011, pp. 27-51.
- Yu X. e Si S., *Innovation, internationalization and entrepreneurship: A new venture research perspective*, in: "Innovation: Management, policy & practice", vol. 14(4), 2012, pp. 524-539.
- Zanni L. e Zucchella A., "I nuovi imprenditori internazionali. L'esperienza di imprese nate globali e dell'imprenditoria etnica nei distretti industriali italiani", in Pepe C. e Zucchella A. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- Zijdemans E. e Tanev S., *Conceptualizing Innovation in Born-Global Firms*, in: "Technology Innovation Management Review", 2014, pp. 5-10.
- Ziv N., *Digital and Wireless Innovation at The Walt Disney Company*, in: "Institute for Technology & Enterprise", April, 2003.



## 2. Relazioni tra innovazione di business e internazionalizzazione: prime evidenze empiriche nel settore italiano del caffè

PATRIZIA DE LUCA, GIOVANNA PEGAN

### 2.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Il presente capitolo ha l'obiettivo di approfondire lo studio dell'innovazione e delle sue relazioni con l'internazionalizzazione nel settore italiano del caffè. Questo è uno dei comparti più rilevanti e dinamici dell'industria alimentare *made in Italy* ed è contraddistinto da una forte propensione sia all'innovazione, nelle sue molteplici forme, sia all'internazionalizzazione, nei diversi mercati, siano essi maturi e consolidati o emergenti e dinamici. La scelta di questo specifico comparto deriva anche dal ruolo strategico e dall'eccellenza che le imprese italiane del settore sono in grado di esprimere sui mercati esteri. Come già evidenziato in diversi studi (Bertoldi et al., 2012; de Luca e Pegan, 2012; Morris, 2013), la cultura italiana del caffè è nota in tutto il mondo. Le imprese italiane, anche se risultano avvantaggiate da un effetto Paese molto forte e positivo, si trovano tuttavia sempre più di frequente a competere con imprese globali che rischiano di minacciare anche le posizioni di leadership, costruite tradizionalmente in particolari nicchie di mercato. Per comprendere tale fenomeno si pensi, ad esempio, alla forte pressione competitiva esercitata nel segmento dell'espresso, storicamente dominato da marchi del *made in Italy* come Illy o Lavazza, dal brand Nespresso di Nestlè. Emblema del *made in Italy* nel mondo, quello del caffè è dunque un settore in cui la dinamicità e la globalizzazione dei mercati rendono l'innovazione del

business e l'internazionalizzazione due fondamentali percorsi strategici per crescere e consolidare la propria presenza all'estero.

Ma per le imprese del settore, quali dimensioni del business sono coinvolte nel processo di innovazione? Quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione? In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e competitivo dell'impresa?

È stata quindi condotta una ricerca mediante lo studio di casi aziendali, basato sia su dati secondari come siti web, documenti e report, sia su dati primari, raccolti con interviste in profondità. Queste, realizzate in diverse fasi durante il periodo primavera-estate 2014, hanno coinvolto figure di rilevanti responsabilità strategiche, come amministratori e manager aziendali. Nel presente capitolo si è focalizzata l'attenzione su due casi del caffè *made in Italy*, uno operante prevalentemente nel business-to-consumer e l'altro nel campo del business-to-business, entrambi presenti da tempo sui mercati esteri anche se con modalità di entrata e intensità di presenza internazionale differenti. Si tratta di Illycaffè e Demus, due aziende triestine che, pur essendo molto diverse tra loro dal punto di vista dimensionale, strutturale e strategico, sono entrambe caratterizzate da una significativa propensione all'innovazione e da una crescente presenza sui mercati internazionali.

## 2.2 INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL SETTORE DEL CAFFÈ

La rilevanza economica del caffè è testimoniata dal fatto di essere uno dei prodotti più commercializzati e la bevanda più bevuta a livello mondiale<sup>1</sup>. Si tratta di uno dei comparti principali dell'agroalimentare, caratterizzato nelle diverse fasi della sua filiera produttiva da una forte propensione sia all'innovazione, sia all'internazionalizzazione.

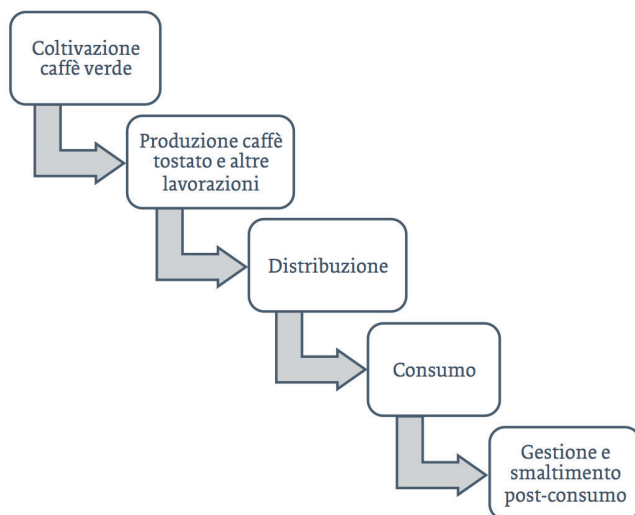
La filiera produttiva del caffè (Figura 2.1) è articolata in una sequenza di attività di produzione, trasformazione e distribuzione, necessarie per ottenere dalla materia prima, data dal caffè verde, il prodotto finito, costituito dal caffè torrefatto, eventualmente sottoposto ad altre lavorazioni, come la decaffeinizzazione. Gli operatori della filiera gestiscono il flusso dei materiali connessi al prodotto attraverso i diversi canali: gli agricoltori si occupano dei raccolti, che vendono ai commercianti e ai trasformatori, che a loro volta aggiungono valore al prodotto, venduto poi a valle, fino ai consumatori finali (Ton e Jansen, 2007).

Anche in Italia il caffè rappresenta uno dei più rilevanti e dinamici comparti dell'industria alimentare (De Toni e Tracogna, 2005; de Luca e Pegan, 2012; 2014; Bertoldi et al., 2012), dove il tipico "espresso" e i suoi tradizionali luoghi di consumo sono contraddistinti da una forte valenza culturale e da un prestigio riconosciuto in tutto il mondo, che rende l'Italia un «*archetype of a coffee consuming*

---

1 International Coffee Organization, <[http://www.ico.org/coffee\\_story.asp?section=About\\_Coffee](http://www.ico.org/coffee_story.asp?section=About_Coffee)> Sito consultato il 22/04/2015.

FIGURA 2.1 – La filiera del caffè



nation» (Kjeldegard e Ostberg, 2007, p. 181). In un settore caratterizzato, come già visto, da una notevole propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione, la competizione è tuttavia complessa.

L'intensa attività di ricerca e sviluppo porta principalmente a trovare nuove soluzioni tecnologico-produttive, volte soprattutto a migliorare la qualità del caffè e/o a contenere i costi. Alcune di queste innovazioni sono risultate significative per tutto il settore, come quelle, ad esempio, che si sono sviluppate nel corso del XX secolo: la pressurizzazione, la macchina per il caffè espresso, il caffè solubile, il caffè decaffeinato, l'imballaggio poliaccoppiato flessibile, il caffè monoporzione in cialde e capsule, il caffè *ready-to-drink* (Scheda 2.1, in Allegato).

All'innovazione tecnologica, che ha reso possibile la realizzazione di nuove modalità di consumo e di preparazione del caffè, con conseguente sviluppo di nuove aree di business, si è comunque affiancata nel tempo anche un'intensa attività innovativa di marketing. A questo proposito un cenno particolare meritano le innovazioni sul fronte del marketing esperienziale e della *customer experience*.

La prospettiva esperienziale pone particolare enfasi sulla percezione multisensoriale del consumatore. In un contesto economico in cui il consumatore che dispone di abbondanti risorse finanziarie può avere anche difficoltà a scegliere il prodotto o il servizio, soprattutto nell'ambito di un'offerta a volte eccessiva e in ogni caso non sempre percepita come differenziata, il vantaggio competitivo si consegue soprattutto riuscendo a fargli vivere, attraverso tutti i sensi (vista, udito, tatto, olfatto, gusto) un'esperienza memorabile di acquisto e/o di consumo. Il concetto di per sé non è una novità, ma oggi c'è una nuova consapevolezza: nella teoria e nella prassi si riconosce infatti come il prevalente obiettivo di acquisto

e di consumo possa essere, soprattutto per certi consumatori e in determinati contesti, non tanto l'acquisto di beni, quanto la ricerca di esperienze gratificanti, alle quali il consumatore riconosce valore e per le quali è quindi disposto a pagare un prezzo. Secondo Pine e Gilmore (2000), nelle società più sviluppate si è entrati nell'era delle esperienze, considerate una particolare fonte di valore. Durante gli ultimi decenni, la *customer experience* è stata il focus di molti studi di marketing e management, che ne hanno evidenziato il ruolo chiave per creare valore e successo competitivo, in tutti i settori (Hirschman e Holbrook, 1982; Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999; Smith e Wheeler, 2002; Carù e Cova, 2003; Resciniti, 2004; de Luca, 2009)<sup>2</sup>.

Nella prospettiva esperienziale il caffè, da intendersi sia come prodotto, sia come luogo di consumo, è un esempio emblematico, come sottolineato nel brano che segue.

«Prendiamo in considerazione una classica commodity: il chicco di caffè. Le imprese che si occupano del raccolto di caffè o che lo commerciano sul mercato a termine ricevono, al momento in un cui scriviamo, poco più di un dollaro alla libbra, il che equivale a uno o due cents alla tazza. Quando il produttore macina, imballa e vende questi stessi chicchi in un negozio di generi alimentari, trasformandoli così in un bene di consumo, il prezzo per il consumatore balza a 5-25 cents alla tazza (a seconda della marca e della dimensione del pacchetto). È sufficiente che il caffè sia preparato in una semplice trattoria o al bar all'angolo perché quel servizio renda da 50 cents a 1 dollaro per tazza [...] Ma attenzione è sufficiente servire quello stesso caffè in un ristorante a cinque stelle o in una caffetteria, dove l'ordinazione, la preparazione e la consumazione del caffè implicano un'atmosfera sofisticata o un'idea di teatro, e i clienti pagano tranquillamente dai 2 ai 5 dollari la tazza» (Pine e Gilmore, 2000, pp. 1-2).

La letteratura manageriale sul caffè e sui coffee shop ha enfatizzato, nell'ultimo decennio, l'importanza di approfondire queste tematiche al fine di comprendere i principali driver per creare, innovando, una piacevole esperienza di consumo (Yu e Fang, 2009; de Luca e Pegan, 2014).

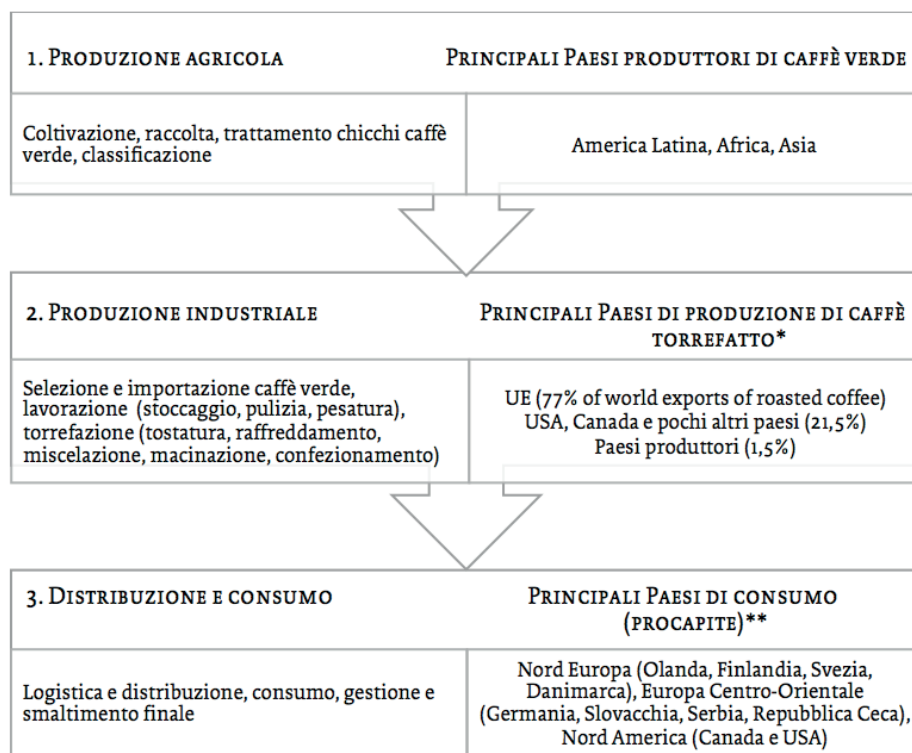
Alla filiera produttiva del caffè è inoltre strettamente connesso il fenomeno dell'internazionalizzazione. Come già visto, la filiera comprende un percorso di approvvigionamento molto lungo e complesso, che può essere rappresentato da una catena di attività e di fasi che si susseguono, integrandosi tra loro (Tracogna, 2005). Spesso si instaurano relazioni dirette tra produttori e torrefattori, ma possono inserirsi ulteriori figure, come gli operatori logistici o i *broker*, questi peraltro con una presenza in calo. Tutto questo complesso sistema di relazioni, che riunisce e integra le diverse fasi della catena con i vari operatori<sup>3</sup>, definito

---

2 La *customer experience* può essere intesa come il risultato di un insieme di emozioni, sensazioni e comportamenti che emergono durante l'intero processo di decisione e consumo attraverso un insieme di relazioni tra persone, oggetti, processi e atmosfera (Pine e Gilmore, 1999).

3 Economanagement for Food, The coffee supply chain, in [http://www2.unime.it/emaf/index.php?option=com\\_content&view=article&id=576&Itemid=456&lang=en](http://www2.unime.it/emaf/index.php?option=com_content&view=article&id=576&Itemid=456&lang=en), sito consultato il 26/04/2015.

FIGURA 2.2 – Le fasi della Coffee Global Supply Chain e i principali Paesi di riferimento



\* Elaborazione da International Trade Center, The Coffee Guide, in <http://www.thecoffeeguide.org/coffee-guide/the-markets-for-coffee/demand---Roast-and-ground-coffee/> (ultimo accesso il 24/04/2015) e ICO, 2014.

\*\* Elaborazione da Statista, Global leading 20 coffee consuming countries in 2013 (average per capita cups per day, in <http://www.statista.com/statistics/277135/leading-countries-by-coffee-consumption/> (ultimo accesso il 28/04/2015)

FONTE: Elaborazione personale da dati secondari

*Coffee Global Supply Chain*, comporta usualmente un elevato livello di internazionalizzazione, come schematicamente illustrato in Figura 2.2.

Nonostante il tasso di crescita nel consumo pro-capite nei paesi esportatori e nei mercati emergenti sia alto, il consumo pro-capite rimane relativamente basso, con l'eccezione del Brasile<sup>4</sup>. Ciò sta a dimostrare il potenziale per un'ulteriore

4 Il consumo annuale pro-capite negli Stati Uniti è di oltre 4 Kg, in Europa è mediamente di 5 Kg. In Europa il consumo annuale varia dai 10 Kg pro-capite dei paesi nordici (Danimarca, Finlandia, Islanda, Norvegia, Svezia) a circa i 3 Kg del Regno Unito e altrettanto nell'Europa dell'Est.

crescita in tali mercati, soprattutto per quelli con una popolazione molto elevata come India e Cina.

Le prospettive di crescita della domanda mondiale di caffè sono dunque promettenti, principalmente nei paesi emergenti ed esportatori, ma anche nei paesi di consumo tradizionali per l'espansione dei mercati di nicchia (ICO, 2014).

### 2.3 PRIME EVIDENZE DI UNA RICERCA QUALITATIVA

Nel presente lavoro, a integrazione di quanto elaborato sulla base dei dati secondari, si evidenziano i risultati di una ricerca qualitativa sul caffè made in Italy, condotta attraverso lo studio di due casi, uno del business-to-consumer e l'altro del business-to-business, relativi ad aziende presenti già da tempo sui mercati esteri, anche se con modalità di entrata e intensità di presenza internazionale molto diversi.

I quesiti di ricerca che hanno guidato la traccia d'intervista sono stati così espressi: Che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni? Quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione? In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e/o competitivo dell'impresa?

Lo studio dei casi è stato condotto sulla base di dati secondari (siti web, documenti e report aziendali) e di dati primari, raccolti mediante interviste in profondità. Queste, realizzate in diverse fasi durante il periodo primavera-estate 2014, hanno coinvolto figure di rilevante responsabilità strategica, come amministratori e manager aziendali. Le interviste, durate mediamente novanta minuti ciascuna, sono state registrate e poi trascritte integralmente. Al fine di verificare la correttezza dei contenuti i testi sono stati successivamente condivisi con i responsabili aziendali coinvolti nella ricerca<sup>5</sup>. Lo schema di codifica è stato sviluppato ex ante ed ex post, tenendo conto sia degli schemi teorici dei ricercatori, come il modello di Sawhney et al. (2006), che delle informazioni emerse durante le interviste.

Nel presente paragrafo, dopo una breve descrizione dell'azienda, viene presentata una sintesi dei dati raccolti relativamente al singolo caso studiato.

---

Il consumo annuale di oltre 5 Kg pro-capite in Brasile è particolarmente alto, tra gli oltre 60 paesi produttori di caffè (ICO, 2014). L'Italia è al quinto posto fra i Paesi maggiori importatori e il decimo posto in Europa per consumi pro-capite. Si tratta di un dato relativamente basso, giustificato da diverse spiegazioni: il caffè nel mercato italiano è infatti legato quasi esclusivamente al risveglio e al dopo pasto, a differenza di altri paesi, dove è piuttosto una consuetudine di consumo che si estende a tutta la giornata, spesso anche durante i pasti (<http://www.oifb.com/index.php/caffe/111-il-caffe>, sito consultato il 25/05/2015)

5 Si ringraziano in particolare il dott. Roberto Morelli (Business Development Executive Director di Illycaffè) e il dott. Massimiliano Fabian (Amministratore Delegato di Demus).

### 2.3.1 Illycaffè

Illycaffè<sup>6</sup>, una società per azioni del Gruppo Illy S.p.a. con sede a Trieste, opera dal 1933 nel settore della produzione e commercializzazione di caffè di alta qualità, per i canali on-trade e off-trade. L'offerta di Illycaffè è ampia e comprende caffè torrefatto, macinato, in grani o inserito in apposite cialde o capsule, macchine per la preparazione del caffè, accessori e tazzine d'autore. Attualmente l'azienda, ancora a conduzione familiare, ha oltre 700 dipendenti, di cui circa 480 nella sede triestina. Il fatturato, che nel 2014 ha superato i 300 milioni di euro, è realizzato per il 44% in Italia e per il 56% all'estero, in 140 paesi. Anche se l'Italia rimane il mercato principale, la vocazione internazionale di Illycaffè ha caratterizzato l'azienda fin dall'inizio.

L'intera storia aziendale è basata sull'innovazione, nelle sue molteplici manifestazioni. Dal punto di vista tecnologico-produttivo, alcune innovazioni hanno segnato le tappe fondamentali, oltre che dello sviluppo aziendale, dell'intero settore. In particolare, Illycaffè ha sviluppato tre delle innovazioni radicali che nel secolo scorso hanno contribuito a rivoluzionare il mondo del caffè: la pressurizzazione (1934), un nuovo metodo brevettato di conservazione nel tempo delle qualità aromatiche del caffè, realizzato con gas inerte che imprigiona gli aromi e li protegge nel lungo termine; illetta (1935), la prima macchina per il caffè espresso, alla base delle attuali macchine professionali; la cialda pre-confezionata (1974), in carta, che contiene una dose di caffè macinato e pressato. Successivamente, dal punto di vista tecnologico-produttivo, anche altre innovazioni sono state proposte: il sistema per la selezione digitale dei chicchi (1988); il metodo Iperespresso, il sistema a capsule esclusivo di Illy (2007), basato su una capsula che estrae il caffè in due fasi (iperinfusione ed emulsione); il caffè in lattina "ready to drink", illyssimo, frutto della collaborazione con The Coca-Cola Company (2008)<sup>7</sup>.

Dal punto di vista tecnologico-produttivo, l'azienda sviluppa le ricerche in quattro laboratori: AromaLab, dove si studia la chimica e il profilo aromatico del caffè e si valuta la qualità del caffè verde tostato; SensoryLab, per indagare i rapporti tra stimolo sensoriale e risposta emozionale e cognitiva; TechLab, per l'applicazione in tecnologie e soluzioni nuove degli studi di AromaLab e SensoryLab; BioLab, dove si studiano i diversi aspetti della biologia del caffè (caratteristiche della pianta, interazioni con clima e ambiente)<sup>8</sup>.

L'azienda ha inoltre declinato l'innovazione anche in altre direzioni. Si può ad esempio ricordare l'importante ruolo svolto dal marketing esperienziale, nel

---

6 Illycaffè è già da tempo oggetto di studio. Si citano, fra gli altri, i casi sviluppati da Ostillo (1992), Tracogna (2005), Ghezzi (2009), Mattiacci (2014).

7 In <<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/azienda/innovazione>>, sito consultato il 20/04/2015.

8 In <<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/azienda/ricerca-scientifica>>, sito consultato il 21/04/2015.

cui ambito due particolari innovazioni hanno contribuito alla diffusione dell'immagine del brand: il concept delle tazzine d'autore "Illy Art Collection" e la rete di locali "espressamente Illy". Le tazzine, con il loro peculiare legame con il mondo dell'arte contemporanea, cercano di "unire al piacere sensoriale del caffè quello estetico dell'arte". Nate nel 1992 da un'idea di Francesco Illy, sono state sviluppate con una tazzina di porcellana disegnata da Matteo Thun, diventata ormai un'icona di Illycaffè. Hanno contribuito a trasformare la tazzina in piccoli oggetti d'arte oltre un centinaio di esponenti dell'arte contemporanea internazionale, ma anche giovani talenti emergenti di tutto il mondo. Dal 2006 il concept Illy Art Collection si è esteso anche ai barattoli d'autore, in particolare ai barattoli in metallo da 250 grammi, che si trasformano così in contenitori da collezione<sup>9</sup>, potendo essere facilmente rimossa la pellicola trasparente su cui sono stampate le informazioni commerciali. Con l'obiettivo di offrire in tutto il mondo "l'autentico caffè italiano e l'anima del bar di tradizione italiana" nasce il progetto "espressamente Illy", luoghi della ristorazione veloce di qualità dove poter trovare tutti i prodotti dell'offerta Illy e una selezione di cibi tipicamente italiani. Attualmente i locali "espressamente Illy", presenti nelle più importanti città di 34 diversi paesi del mondo, sono oltre 200. La localizzazione preferita è quella degli aeroporti, delle vie più frequentate, dei centri commerciali di alta qualità, dei musei e di altri luoghi della cultura<sup>10</sup>. In quest'ambito innovativo si possono anche citare le iniziative di formazione che puntano alla valorizzazione del servizio offerto ai propri partner commerciali e ai consumatori finali, come l'Università del caffè e gli Artisti del Gusto. L'Università del caffè, nata a Napoli nel 1999 e trasferitasi a Trieste nel 2002, dove ha la sede, coinvolge attualmente 20 centri in tutto il mondo. Centro di eccellenza per la promozione e la diffusione internazionale della cultura del caffè di qualità, si rivolge ai produttori, ai professionisti di bar-ristorazione, ai privati.

Il percorso innovativo ha interessato anche i rapporti di fornitura. Infatti, per garantire la qualità del caffè offerto dai produttori-fornitori di Illy, nel 1991 l'azienda introdusse in Brasile il Premio Ernesto Illy per la Qualidade do Café para Espresso. Si tratta di una ricompensa in denaro per premiare i coltivatori più meritevoli. Nel corso del tempo sono stati elargiti oltre due milioni di dollari, selezionando gli oltre diecimila produttori di caffè che hanno nel periodo partecipato alla competizione. Nel 1998, Illycaffè ha inoltre iniziato la collaborazione con SOS – Share Our Strength, un'organizzazione no-profit che ha l'obiettivo di combattere la fame nel mondo. In questo caso sono stati devoluti oltre un milione e mezzo di dollari. In Etiopia Illycaffè sviluppa due progetti. Nel 2004 introduce il progetto Cup of Kindness, che negli ultimi anni ha permesso di reperire i fondi per costruire e supportare nel tempo la Scuola di Moyale Woreda, una regione

---

9 Sulla funzione comunicativa del packaging si rinvia, fra gli altri, a Bucchetti (2006) e de Luca (2007).

10 In <<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/caffe-fuori-casa/espressamente-illy>>. Sito consultato il 21/04/2015.



etiopica colpita da una forte siccità. Inoltre ha contribuito a costruire una scuola primaria e una secondaria a Sisota, in un'area adiacente a una delle principali stazioni di pulitura del caffè. Questo progetto ha dunque contribuito al miglioramento del sistema educativo nella zona e ha favorito la permanenza a scuola dei ragazzi sotto i 14 anni.<sup>11</sup>

Come dichiarato nel corso dell'intervista in azienda, «noi siamo l'antitesi della focalizzazione geografica». Negli anni Cinquanta, con le prime filiali commerciali, Illycaffè entra in Germania e negli anni successivi in Francia, Olanda, Stati Uniti e in altri mercati, fino a raggiungere oltre 140 Paesi in tutti i continenti. Oltre agli investimenti diretti, il processo di internazionalizzazione è stato intrapreso anche con il ricorso a partnership e franchising, sempre con l'obiettivo di diffondere e sviluppare la cultura e il mercato dell'espresso italiano nel mondo. A questo obiettivo contribuiscono in particolare i locali "espressamente Illy", che attualmente sono oltre 200, ubicati in zone significative – centri storici, commerciali e aeroporti – nelle più importanti città di 34 paesi. La differenziazione geografica ha comportato l'adozione di sofisticate e innovative tecniche di conservazione e di packaging del prodotto. Per l'azienda, infatti, è fondamentale che «la qualità del caffè Illy bevuto a Trieste, sia la stessa in qualsiasi altra area nel mondo». Sono soprattutto i paesi più distanti culturalmente a rappresentare un'interessante sfida per lo sviluppo futuro, come ad esempio nel caso del mercato cinese, dove Illy – già in Asia dalla prima metà degli anni Novanta – con la costituzione nel 2005 di Illy Shanghai, si sta sviluppando con successo. Attraverso la catena in franchising "espressamente Illy", in cui gli ambienti sono valorizzati dal design e da altri stimoli multisensoriali, l'azienda intende interpretare la cultura del "caffè all'italiana", con focalizzazione sul segmento premium, per trasferirla al consumatore cinese, ancora poco abituato a questa bevanda nel suo uso quotidiano. Inoltre, essendo il caffè un prodotto che si consuma dopo un processo di trasformazione, l'azienda ha ritenuto importante aprire anche in Cina l'Università del Caffè, un'iniziativa nata proprio per trasferire la conoscenza aziendale anche ai responsabili dei bar, ai quali spetta il difficile compito di far giungere al consumatore finale un prodotto concepito secondo le regole codificate dall'azienda. In un mercato come quello cinese è infatti importante la conoscenza e la formazione sul prodotto non solo per il mercato finale, ma anche per quello intermedio<sup>12</sup> (Vianelli et al., 2012).

I risultati della ricerca qualitativa sono organizzati e presentati sulla base dei quesiti proposti nel corso delle interviste in azienda<sup>13</sup>.

---

11 <<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/azienda/supportare-crescita-comunita>> Sito consultato il 27/04/2015.

12 Interviste in profondità; Agichina24, Intervista, in <http://www.agichina24.it/1-intervista/notizie/font-facetimes-new-roman-size3direttore-illycaffe39-divisione-mercati-emea/font>, sito consultato il 2/09/2012. Sul caso Illy si veda anche Tracogna (2005).

13 Una prima discussione dei risultati è stata precedentemente presentata in de Luca, Pegan e Micoli (2014).

Per Illycaffè, che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni?

Per un'azienda come Illy «il concetto di innovazione ha una dimensione piuttosto peculiare, perché s'innesta in un'azienda che ha l'inclinazione al nuovo nel suo DNA e al tempo stesso però si concentra sul carattere univoco del prodotto (...) sostanzialmente propone un prodotto, una miscela unica da ventidue anni (...) La gran parte delle nostre innovazioni si sono dedicate alle modalità di trasformazione, con l'obiettivo di esaltare in modo esperienziale le modalità di fruizione di un prodotto che comunque viene dalla natura e che noi cerchiamo di rispettare». Superando i confini tecnologici legati al prodotto in sé, si parla di "innovazione permanente", realizzata anche per rispondere in modo innovativo ai desideri del consumatore finale:

L'altro aspetto connesso all'innovazione concerne la modalità con cui l'azienda si pone nei confronti del consumatore finale. Illy è nata e ha prosperato come un'azienda BtoB. L'altra grande innovazione, che abbiamo fatto, oltre a quella dei sistemi di preparazione per l'appunto (...) è stata l'evoluzione verso una diversificazione business to consumer, che ha trovato il suo primo sbocco nella nascita della catena Espressamente Illy.

Uno dei più radicali cambiamenti della Illy è stato il passaggio dal mercato business to business al business to consumer. Diretta inizialmente a servire i segmenti dell'Ho.re.ca, l'azienda si è infatti successivamente rivolta al consumatore finale, prima mediante il canale retail e più di recente attraverso la realizzazione di un sistema verticale prevalentemente contrattuale, con la catena di bar "espressamente Illy". La forte propensione all'innovazione di business, supportata anche dallo spiccato orientamento al mercato, in accordo con quanto è emerso già in altri studi (Küster e Vila, 2011; Halilem, Amara, e Landry, 2014), ha indotto a una progressiva trasformazione anche «(...) nelle modalità di relazione con il cliente B2B», creando un rapporto prevalentemente consulenziale e di servizio: «(...) nel B2B oggi abbiamo identificato il nostro sistema di business, come *customer solution*».

Quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione?

Come già riscontrato in altre ricerche (Kafouros et al., 2008; Lecerf, 2012; Louart. and Martin, 2012; Pegan e de Luca, 2014), la relazione tra innovazione e internazionalizzazione si presenta complessa e non univoca. Secondo Illy:

le due spinte si alimentano a vicenda (...) perché da una parte l'internazionalizzazione ti obbliga al confronto con mercati diversi, con logiche economiche diverse e con profili di consumo diversi e con attenzioni dei consumatori diversi. [...] D'altro canto il processo di innovazione, che comunque presuppone un livello di investimenti, di economie di scala, ti obbliga ad internazionalizzarti. (...) Se noi fossimo rimasti in Italia saremmo, molto probabilmente, legati ancora alla moka, che comunque rimane il modo più importante con cui in Italia si prepara il caffè. Quindi, questi due aspetti si alimentano a vicenda. L'internazionalizzazione richiede innovazione. L'innovazione costringe ad internazionalizzarsi per realizzare la crescita, la diversificazione e le economie di scala che giustificano l'innovazione medesima e la rendono possibile.

È tuttavia importante evidenziare come, nell'esperienza di Illy, il rapporto virtuoso tra innovazione e internazionalizzazione non risulti tanto connesso alla necessità di adattarsi a particolari mercati geografici, quanto piuttosto all'esigenza di garantire ovunque un'elevatissima qualità di prodotto/servizio:

per servire efficacemente 140 mercati (...) c'è bisogno di tecnologia molto sofisticata e quindi di innovazione permanente (...) Il nostro obiettivo è fare in modo che quel caffè transiti nella tazzina nel migliore modo possibile, per cui abbiamo un obiettivo di elevazione e standardizzazione della qualità. Perciò è legato in sé al processo innovativo, non al singolo mercato.

Nel caso di Illy infatti, trattandosi di una realtà fortemente internazionalizzata e con la mission di «fare il caffè migliore del mondo» mediante una strategia globale, l'influenza dei contesti locali sull'innovazione è percepita in modo limitato.

In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e competitivo dell'impresa?

A questo proposito si evidenzia la rilevanza della questione nelle seguenti parole del manager di Illycaffè:

È un tema importantissimo, perché è chiaro che la nostra proiezione internazionale, che è molto vasta, comporta inevitabilmente una tensione dei margini, perché quanto più lontano vai, tanto più la catena del valore si allunga, perché crei in mezzo molti attori (...) Un aumento di fatturato di un euro realizzato in Butan, in termini di margini, pesa molto meno di un aumento di fatturato di un euro realizzato nel bar qui di fronte. Più lontano si va, tanto più la catena del valore tende ad allungarsi e a diventare complessa (...) Per cui c'è una costante necessità di contro bilanciare questa tensione sui margini, attraverso: ottimizzazioni di costo, questioni di logistica e la difesa di un prezzo equo, in senso tale da remunerare tutta la catena del valore (...) Questo è un fattore in cui l'internazionalizzazione obbliga a performance crescenti, per controbilanciare la marginalità decrescente che di per sé la distanza dei mercati genera.

### 2.3.2 *Demus S.p.a.*

Demus S.p.a. si occupa da oltre cinquanta anni di caffè e in particolare della lavorazione del caffè crudo, con prodotti e servizi destinati essenzialmente al mercato business to business. Oltre alla produzione e vendita di caffè decaffeinato e caffè naturale grezzo, l'azienda offre servizi di decaffeinizzazione per conto terzi, di deceratura del caffè, di rimozione di varie sostanze, come l'ocratossina e gli aromi negativi<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Va inoltre ricordato che la caffeina estratta dal caffè crudo trova interessanti mercati di sbocco in diversi settori, come quello farmaceutico, cosmetico e dei soft drinks. In <http://www.thecoffeeguide.org/coffee-guide/the-markets-for-coffee/Decaffeinated-coffee/> (ultimo accesso il 27/04/2015).

L'azienda nasce a Trieste nel 1962, con il nome di Coffex Italiana, da un'iniziativa in compartecipazione tra la famiglia Mustachi-Fabian e la Coffex A.G., una multinazionale con sede a Schaffhausen, in Svizzera, e con stabilimenti in Europa e America. Nel 1981, alla cessione della Coffex A.G. alla Jacobs Suchard, la famiglia Mustachi-Fabian rileva la società Coffex Italiana, cui attribuisce la nuova denominazione Demus, un acronimo derivante dai termini DEcaffeinizzazione e MUSTachi.

Attualmente Demus S.p.a. controlla altre due aziende, Demus Lab S.r.l. e DNA Analytica S.r.l. La prima, Demus Lab S.r.l., controllata al 100%, ha cinque dipendenti e due collaboratori e si occupa di Ricerca e Sviluppo, consulenza e formazione. DNA Analytica S.r.l., di cui Demus detiene il 30%, è una piccola struttura di due persone, un dipendente e un collaboratore, e offre servizi di analisi e identificazione genetica.

Demus S.p.a. è anche membro attivo del Trieste Coffee Cluster S.r.l., un'agenzia di sviluppo del distretto industriale del caffè, costituito nel 2008 per la valorizzazione dell'eccellenza delle produzioni e dei servizi connessi a questo prodotto nell'area triestina.

Pur essendo un'azienda di piccole dimensioni, la sua attenzione per l'innovazione e per l'internazionalizzazione rendono il caso particolarmente interessante. Con 15 dipendenti e un fatturato di 4 milioni di euro (dati 2013), Demus S.p.a. è ancora una piccola azienda, ma caratterizzata già per una forte vocazione internazionale. È una delle dodici aziende europee, e delle tre italiane, operanti nel settore del caffè decaffeinato<sup>15</sup>, dove l'azienda mantiene una rilevante quota di mercato, e il suo fatturato è per il 15% destinato all'estero, in oltre 10 paesi.

In una dichiarazione dell'amministratore delegato Massimiliano Fabian<sup>16</sup> risulta che «dopo l'aumento esponenziale del 207% delle lavorazioni del caffè che ci ha interessato tra il '97 e il 2004, nonostante il trend abbia continuato a rivelarsi positivo, abbiamo riscontrato come la crescita negli ultimi tre anni sia rimasta in effetti limitata. Questo perché il decaffeinato è un prodotto di nicchia particolare dove la situazione nei mercati più maturi è per ora stabile». Per fronteggiare la complessità competitiva, la Demus ha continuato il processo di innovazione e internazionalizzazione.

Nel corso degli anni Demus ha investito costantemente in ricerca e sviluppo, in particolare sui sistemi di decaffeinizzazione e sul miglioramento qualitativo<sup>17</sup>. Ha ottenuto le certificazioni ISO 9001 nel 1999 e ISO 14000 nel 2010 e diversi brevetti italiani ed europei, relativi a due rilevanti procedimenti:

---

15 Il Piccolo, Caffè, la triestina Demus investe nell'Est Europa, 2008-08-11.

16 Il Piccolo, Caffè, la triestina Demus investe nell'Est Europa, 2008-08-11.

17 <http://www.demus.it/it/pagina/i-brevetti.htm>, sito consultato il 26/04/2015 e intervista aziendale.

- la detossificazione, che consiste nella rimozione dal caffè verde di un “metabolita fungino”, l’Ocratossina A, potenzialmente dannoso per la salute<sup>18</sup>, con possibilità di recuperare intere partite di caffè verde, altrimenti inutilizzabili;
- la rimozione col metodo Demus di due molecole (tricloroanisolo e geosmina) ritenute causa di aromi negativi del caffè<sup>19</sup>.

Il percorso di internazionalizzazione, ancora in una fase iniziale, ha portato l’azienda ad essere attualmente presente in una decina di paesi esteri. La modalità di entrata è costituita principalmente dalle esportazioni dirette, che in rapporto al fatturato complessivo rappresentano circa il 15%. I Paesi nei quali l’azienda è presente in modo significativo sono quelli d’area balcanica (Slovenia, Croazia, Romania, Bulgaria, Albania, Bosnia) e l’Irlanda, in Europa, la Thailandia e l’India in Asia, il Perù in America del Sud.

Per quanto riguarda i risultati della ricerca qualitativa, si presenta una sintesi delle risposte ai quesiti proposti in azienda<sup>20</sup>.

Che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni?

Demus, confermando come l’innovazione possa essere declinata nelle sue molteplici dimensioni, enfatizza soprattutto la sua peculiare capacità innovativa di prodotto/processo, che ha consentito di sviluppare internamente, attraverso alla controllata DemusLab, un nuovo metodo di decaffeinizzazione ad acqua e carboni attivi, che va ad affiancare il più diffuso sistema con diclorometano. Si tratta di un’innovazione molto rilevante anche per il settore, considerando che «solo Swisswater (Canada) e Nestlè la fanno, ma comunque con tecnologie del passato, ormai superate rispetto alla nostra, sviluppata in anni recenti». La propensione all’innovazione dell’azienda è inoltre documentata dalla richiesta di uno specifico brevetto, da aggiungere a quelli già precedentemente ottenuti per la lavorazione del caffè verde. La scarsità di investimenti promozionali ha tuttavia limitato la valorizzazione delle innovazioni proposte: «Questo è un esempio di innovazione rilevante che forse non abbiamo comunicato a sufficienza [...] siamo B2B, quindi noi investiamo con comunicazione B2B». Si tratta di un aspetto senz’altro critico dal momento che la differenza tra i due processi di decaffeinizzazione si sostanzia essenzialmente in un diverso vissuto da parte del cliente: «Il decaffeinato ad acqua sembra molto più “bello” rispetto un caffè decaffeinizzato tramite il diclorometano. In realtà, il risultato, più o meno, è lo stesso». Da un lato ci sono differenze di costo e di impegno richiesto: «Il decaffeinato ad acqua

18 Brevetto italiano n. 1282998 del 03/04/1998; brevetto italiano n. 1296083 del 09/06/1999; brevetto europeo n. 923305 del 13/04/2002; brevetto europeo n. 1035778 del 02/05/2003. Questi brevetti sono stati estesi anche in alcuni Paesi extra-europei: Colombia, Stati Uniti, Canada, Messico e Brasile.

19 Brevetto italiano n. 1324833 del 02/12/2004 (TCA e GEO).

20 Una prima discussione dei risultati è stata precedentemente presentata in de Luca, Pegan e Micoli (2014).

costa di più, è un prodotto più difficile, si arriva comunque ad una buona qualità, ma con uno sforzo estremamente superiore». Dall'altro si evidenzia il vantaggio derivante dalla possibilità di offrire al cliente un più elevato valore percepito attraverso una corretta comunicazione che possa trasformare una *new thing* in un effettivo *new value* (Sawhney et al., 2006). Analogamente a quanto avviene per Illy, anche se in altra forma, vi è una particolare attenzione al mercato di riferimento: uno degli obiettivi strategici dell'azienda è proprio il «rapporto con il cliente», perché permette una maggiore conoscenza del mercato e «capendo il mercato, ci muoviamo nell'innovazione».

Quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione?

Come già riscontrato in altre ricerche (Kafouros et al., 2008; Lecerf, 2012; Louart. and Martin, 2012; Pegan e de Luca, 2014), anche per Demus la relazione non è chiara: «l'innovazione di prodotto/processo sicuramente crea opportunità alimentando l'internazionalizzazione, ma non è così scontato. (...). «Non è detto che l'internazionalizzazione sia correlata con l'innovazione. Può esserlo, come può non esserlo». Anche se la relazione non è percepita come scontata emerge la rilevanza dell'orientamento al mercato. Solo grazie ad un monitoraggio costante del cliente, sia esso nazionale o internazionale, si può anticipare il mercato e realizzare strategie innovative per tempo. L'internazionalizzazione e gli input dal mercato sono «fondamentali per capire come muoversi a livello di innovazione». Come evidenziato in precedenti studi, (Schumpeter, 1934; Nelson e Winter, 1982; Shrolec, 2011; Pegan e de Luca, 2014), è interessante sottolineare che in questo caso emerge come non solo tale relazione sia concepita in modo differente, ma anche come non possa prescindere dall'analisi dei differenti contesti locali, cruciali nell'innestare o meno un rapporto virtuoso tra innovazione e internazionalizzazione. Per Demus infatti il contesto locale, inteso come sistema-Paese, influenza pesantemente l'internazionalizzazione: «(...) siamo un mercato relativamente globale: globali sono le informazioni, ma non sono globali le condizioni dei diversi Paesi. (...) Noi ci scontriamo in maniera molto pesante con la scarsa competitività del Sistema-Paese (...) questo è un grosso freno all'internazionalizzazione». Nell'esperienza di Demus vengono citati alcuni esempi di particolari contesti locali: il Giappone risulta poco trasparente, anche per aspetti di differenze culturali (difficile comprendere in breve tempo i problemi in entrata); il Brasile è caratterizzato da un elevato protezionismo; l'Europa presenta problemi di competitività.

In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e competitivo dell'impresa?

Secondo Demus, l'innovazione è strettamente connessa al miglioramento dei risultati aziendali, anche se in ottica di lungo periodo, e il risultato non è semplice, soprattutto viste le dimensioni ridotte dell'impresa:

C'è sicuramente una relazione molto importante. L'innovazione viene introdotta per migliorare la performance aziendale, ma è chiaro che non sempre è facile calcolarne di preciso l'impatto. Anche perché, faccio un esempio, la decaffeinizzazione ad acqua che

noi andremo ad introdurre, inizialmente non avrà a livello di performance un grandissimo impatto, almeno in prima battuta. Perché fintanto che le economie di scala non cresceranno non saremo in grado di portare in casa i risultati attesi. È quello il problema. Partendo poi dal fatto che siamo una PMI. (...).

In questa prospettiva emerge il ruolo critico dell'internazionalizzazione dal momento che l'innovazione «non sempre porta in breve termine ad avere più risultati. È quindi necessario avere la forza di supportarla almeno nel medio termine. (...) L'internazionalizzazione può aiutare perché consente di diversificare su più mercati, e la diversificazione riduce i rischi». In questo specifico caso di studio la scarsità di risorse, che caratterizza molte altre realtà di piccola impresa, sembra ostacolare il circolo virtuoso che potrebbe scaturire dal connubio innovazione/internazionalizzazione. Seppure vi sia una spiccata propensione all'innovazione e un forte orientamento al cliente, l'azienda sottolinea la difficoltà a raccogliere gli effetti benefici dell'innovazione, dovuta in parte anche agli ostacoli trovati nel processo di internazionalizzazione. L'esperienza di Demus sembra supportare quanto affermato in precedenza da Kafouros et al., (2008), secondo i quali i frutti positivi dell'innovazione possono essere colti se l'impresa ha un sufficiente grado di presenza internazionale. Tale processo andrebbe però favorito anche da altri soggetti economici, come le istituzioni, che possano fungere da volano per una maggiore penetrazione nei mercati esteri da parte di piccole imprese con scarse risorse.

#### 2.4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Queste prime evidenze nel comparto del caffè, di certo non generalizzabili, permettono comunque di evidenziare l'approccio aziendale al tema oggetto di studio, influenzato da fattori *industry* e *firm-specific*.

Il ruolo dell'innovazione e dell'internazionalizzazione nello specifico settore emerge già con l'analisi dei dati secondari, che mettono in luce da un lato i cambiamenti derivanti da nuove proposte tecnologico-produttive e di marketing, e dall'altro l'importanza dell'entrata e della presenza nel lungo periodo sui mercati internazionali. Dalle interviste si rilevano diversi aspetti inerenti l'approccio all'innovazione, la dimensione internazionale del business, la complessità e strategicità della relazione esistente tra l'innovazione e l'internazionalizzazione e i possibili effetti sul successo economico e competitivo aziendale.

Innanzitutto, si evidenzia una forte propensione all'innovazione, intesa come capacità di creare nuovo valore per il cliente (Sawhney et al., 2006) e quindi come fattore chiave per accrescere la competitività all'estero, non sempre facile da affrontare. L'internazionalizzazione rappresenta sicuramente un percorso privilegiato di sviluppo per il maturo settore italiano del caffè, che ogni azienda affronta tuttavia con un percorso specifico. Per quanto riguarda la relazione tra

innovazione e internazionalizzazione, che le aziende considerate interpretano anche in ottica bi-direzionale, si evidenzia che l'innovazione può produrre effetti positivi sulle performance aziendali, soprattutto se alimentata dall'internazionalizzazione, che a sua volta può avere un impatto positivo sulla capacità innovativa dell'impresa. Si tratta quindi di un circolo virtuoso, se adeguatamente alimentato. Tuttavia, il valore dell'ingegno e della spiccata propensione all'innovazione, che appartiene alle diverse realtà aziendali del *made in Italy*, necessitano del supporto concreto di altri soggetti, come le istituzioni, che – soprattutto grazie ad interventi a favore degli investimenti in innovazione e internazionalizzazione – potrebbero trasformarlo in un reale motore di sviluppo nazionale e internazionale. Di fatto, in linea con quanto sottolineato da diversi autori (Dana et al., 1999; Etemad et al., 2001), le imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni, trovano sempre maggiori difficoltà a mantenersi competitive se operano in modo isolato, richiamando così la necessità di attivare dei network con altri operatori economici e istituzionali.

I casi affrontati, strutturalmente e strategicamente diversi tra loro, permettono infine di evidenziare anche la presenza di peculiarità *firm-specific* rispetto al tema oggetto di studio. Infatti ogni azienda affronta l'innovazione e l'internazionalizzazione sulla base delle risorse, dell'esperienza e del know how che la caratterizza.



La pressurizzazione consiste nella messa in pressione di un ambiente, in modo che la pressione interna sia maggiore di quella esterna. Il sistema di confezionamento e conservazione a pressurizzazione con gas inerte fu inventato e brevettato da Francesco Illy nel 1934. Nei barattoli metallici viene rimosso l'ossigeno e immesso azoto a una pressione più alta di quella atmosferica. In questo modo gli aromi vengono imprigionati, fissati e restano protetti a lungo.

La macchina per caffè espresso, diffusasi in Italia dopo il perfezionamento di un prototipo presentato all'esposizione Universale di Parigi del 1855, nacque dall'esigenza di avere uno strumento per preparare in modo rapido il prodotto. Dopo i primi tentativi e brevetti, la macchina fu lanciata a livello industriale nei primi anni del Novecento, ma solo intorno agli anni Cinquanta si iniziarono a progettare e realizzare macchine per il caffè con un funzionamento simile a quello attuale<sup>1</sup>.

L'invenzione del caffè solubile o istantaneo (*just-add-hot-water coffee*) risale al 1881, ad opera di un chimico nippo-americano, Satori Kato, inventore precedentemente anche del tè solubile. Il brevetto fu richiesto nel 1901 dalla Kato Coffee Company, nata dall'accordo tra Satori Kato e un importatore americano interessato al nuovo prodotto. Il caffè istantaneo, successivamente perfezionato da un giovane olandese (George Constant Lous Washington) trasferitosi negli Stati Uniti, seppure di sapore non ancora gradevole, iniziò ad essere commercializzato alla fine del 1910. La produzione industriale, con l'immissione sul mercato in larga scala, avvenne però solo tempo dopo, nel 1938, come risultato di una crisi industriale e in particolare dell'eccedenza di produzione di caffè. Infatti, nel 1929, la Banque Française et Italienne pour l'Amerique du Sud si rivolse a un suo ex-dipendente, nel frattempo diventato presidente di Nestlé (Louis Dapples), per trovare una soluzione per poter convertire le derrate di caffè, invendute nei magazzini in Brasile, in cubetti di caffè solubile da offrire al mercato. Un chimico (Max Morgenthaler) riprese gli appunti di Kato e Washington e in nove anni sviluppò un processo di nebulizzazione ed essiccazione per ottenere una bevanda gradevole. Questo nuovo preparato, chiamato "caffè solubile da bere", convinse la Nestlé che, nel 1938, lo commercializzò sul mercato svizzero con il brand Nescafé, esportato pochi mesi dopo nel Regno Unito e l'anno successivo negli Stati Uniti. In due anni, si diffuse in oltre trenta paesi nel mondo.<sup>2</sup>

Il caffè decaffeinato è ottenuto dal caffè privato, attraverso una particolare lavorazione, del suo contenuto di caffeina, che deve essere per legge inferiore a 0,1%. Il primo processo di decaffeinizzazione commercialmente impiegato fu inventato nel 1903 dal tedesco Ludwig Roselius, per conto di un'azienda, la Kaffee-Handels-Aktien-Gesellschaft, e commercializzato dopo pochi anni con il nome di Kaffee Hag. Questo processo utilizzava acqua salata e benzene, oggi non più usato in quanto cancerogeno<sup>3</sup>. Attualmente vengono impiegati sostanzialmente tre metodi, basati rispettivamente su solventi, su anidride carbonica e su acqua. Al termine dei vari processi la caffeina viene separata e usualmente venduta a imprese del settore cosmetico e farmaceutico. Attualmente dodici sono le imprese europee che operano nel settore della decaffeinizzazione, di cui tre italiane<sup>4</sup>.

Gli imballaggi poliaccoppiati sono costituiti da una struttura complessa plurimateriale, ottenuta per accoppiamento di diverse materie prime. Si sono sviluppati negli anni Sessanta, quando è stato avviato un processo laborioso per utilizzare carta, cellophane, alluminio, polietilene, polipropilene, poliestere, nylon, e dare vita a un nuovo tipo di imballaggio. Le potenzialità di crescita di questo tipo di imballaggio, ancora buone, derivano da diversi fattori che ne sostengono la domanda: la capacità tecnico-commerciale dei produttori di cogliere le esigenze dei clienti, trasferendo sul mercato un prodotto adatto; il limitato ingombro dell'imballaggio; la possibilità di riunire in un unico imballaggio le prestazioni dei diversi materiali componenti; la coerenza della filiera dell'imballaggio, caratterizzata da forte vocazione internazionale ed elevata competitività.<sup>5</sup> Il prodotto è in costante evoluzione: dai primi poliaccoppiati, semplicemente realizzati con carta e cera, si è giunti nel tempo a prodotti via via sempre più complessi, realizzati anche da sette strati di materiali diversi, in grado di rispondere a molteplici esigenze, derivanti ad esempio dai problemi di conservazione del prodotto, caratteristiche del sistema distributivo, immagine del brand, costi. Molteplici sono anche i settori di impiego, soprattutto nel campo alimentare: latte, vino, succhi di frutta, acque minerali, yogurt, paste alimentari, biscotti, caffè, alimenti precucinati, salumi e formaggi. Negli ultimi anni la ricerca ha puntato, oltre al miglioramento degli standard qualitativi, anche all'individuazione di sistemi di riutilizzo degli scarti di lavorazione e soprattutto del riciclaggio.<sup>6</sup>

Il caffè mono-porzione è diventato ormai il business dominante e trainante l'intero settore. Le sue origini vanno ricondotte all'ingegnere Eric Favre, che nel 1975 era entrato nel reparto packaging della Nestlé in Svizzera. Questa situazione lo mise quindi in contatto sia con l'ufficio R&D, sia con l'ufficio vendite, marketing e produzione. Eric Favre aveva il sogno di rendere possibile per tutti di preparare e assaporare il migliore espresso italiano nel comfort della propria casa. Dopo un viaggio in Italia alla ricerca dell'espresso perfetto (da lui trovato a Roma, al Caffè Sant'Eustachio), studiò a fondo il prodotto e iniziò a lavorare per creare una «extraction cell in which all the flavors are concentrated». Optò per una mezza sfera che rendeva possibile incorporare un filtro e una membrana alla base. Dall'ottenimento del brevetto sulla sua capsula originale, Favre ha continuato a innovare e a perfezionare la sua invenzione e ha giocato un ruolo chiave nella definizione e commercializzazione della capsula originale Nespresso.<sup>7</sup> I principali motivi che hanno portato al grande successo del caffè monoporzione, in cialde e capsule, sono da ricondurre alla facilità d'uso, all'assenza di sprechi, alla possibile varietà di bevande e gusti, all'ottima qualità del prodotto, dato che questo tipo di caffè permette di garantire una minore ossidazione e un minore invecchiamento del caffè, che può così mantenere il suo gusto e il suo aroma.

I prodotti *ready-to-drink* (RTD), così chiamati in contrapposizione ai prodotti che richiedono una lavorazione per poter essere consumati, sono costituiti da quei prodotti, soprattutto bevande, vendute in una forma già preparata e pronta al consumo finale. Possono essere costituiti da bevande alcoliche (in particolare cocktail già preparati) o analcoliche, come tè o caffè freddo. Il caffè RTD, come gli altri prodotti della categoria, ha vissuto un particolare periodo di sviluppo soprattutto negli Stati Uniti, dove i consumatori – in particolare negli anni pre-crisi – erano disposti a pagare un prezzo più alto per bevande di cui percepivano un valore elevato. Come evidenziato da Bruce Mullins, Vice Presidente di Coffee

Bean International, «...specialty coffee consumers tend to have unspoken higher expectations for products and services than other people»<sup>8</sup>.

In Italia il caffè RTD, che ha visto negli ultimi anni una certa crescita, ha raggiunto un livello delle vendite di 1,1 milione di litri e 12 milioni di euro. Nonostante i buoni risultati, questo tipo di caffè nel mercato italiano raggiunge solo una piccola quota perché i consumatori generalmente preferiscono bere caffè “espresso” tradizionale piuttosto che il caffè RTD.<sup>9</sup>

1 In <http://www.italiaculturale.it/la-prima-macchina-del-caffe-espresso/>, sito consultato il 20/04/2015.

2 In <http://daily.wired.it/news/cultura/2013/07/24/storia-caffe-istantaneo-32133.html>, sito consultato il 24/04/2015.

3 In <http://www.cibo360.it/alimentazione/cibi/caffe/decaffeinato.htm>, sito consultato il 24/04/2015.

4 Il Piccolo, “La Demus al traguardo del mezzo secolo di vita”, 21/08/2012.

5 In <http://www.dativoweb.net/it/contenuti/imballaggi-flessibili-da-converter>, sito consultato il 24/04/2015. <http://italiaimballaggio.packmedia.net/it/imballaggi-flessibili-dati-fatti>, sito consultato il 26/04/2015.

6 Tecnoalimenti, Rischi e benefici per il consumatore e per l'ambiente del packaging alimentare per una scelta consapevole, 2009, in <<http://www.tecnoali.com/Prog%20area/diff/2009.pdf>>, sito consultato il 24/04/2015.

7 WIPO-World Intellectual Property Organization, “Anyone for coffee? The story behind the coffee capsule”, 2010, in [http://www.wipo.int/wipo\\_magazine/en/2010/05/article\\_0007.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2010/05/article_0007.html), sito consultato il 24/04/2015.

8 February 13, 2001 by Anthony Ramirez, Ready To Drink (RTD) Espresso and Iced Coffee, in <<http://ineedcoffee.com/ready-to-drink-rtd-espresso-and-iced-coffee/>>, sito consultato il 24/04/2015.

9 Euromonitor, RTD Coffee in Italy – Report, 2015, in <http://www.euromonitor.com/RTD-coffee-in-italy/report>, sito consultato il 24/04/2015.

- Bertoldi G., Giachino C. e Marengo S., *Bringing gourmet coffee to India: lessons of an Italian firm in an emerging market*, in: "Business Strategy Review", vol. 33, 2012, pp. 32-43.
- Bucchetti V., *Packaging design – Storia, linguaggi, progetto*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Bursi T., Grappi S. e Martinelli E., *Effetto Country of origin Un'analisi comparata a livello internazionale sul comportamento d'acquisto della clientela*. Bologna, Il Mulino, 2012.
- Carù A. e Cova B., *Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept*, in: "Marketing Theory", vol. 3(2), 2003, pp. 259-278.
- Dana L.P., Etemad H. e Wright R.W., *The impact of globalization on SMEs*, in: "Global Focus", vol. 11(4), 1999, pp. 93-105.
- De Toni A.F. e Tracogna A., *L'industria del caffè. Analisi di settore, casi di eccellenza e sistemi territoriali*, Milano, Il Sole24Ore, 2005.
- Etemad H., Wright R.W. e Dana L.P., *Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms*, in: "Thunderbird International Business Review", vol. 43(4), 2001, pp. 481-499.
- Ghezzi D. M., *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso illycaffè*, in: "Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica", Collana Casi Aziendali, n. 4, 2009, pp. 1-11.
- Halilem N., Amara, N. e Landry R. (2014). *Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and medium-sized enterprises: A non-recursive structural equation model*, in: Canadian Journal of Administrative Sciences /
- Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, vol. 31(1), pp. 18-34.
- Hirschman E. C. e Holbrook M. B., *Hedonic Consumption: Emerging Concepts*, in: "Journal of Marketing", vol. 46(3), 1982, pp. 92-101.
- Kafouros M. I., Buckley P. J., Sharp J. A. e Wang C., *The role of internationalization in explaining innovation performance*, Technovation, vol. 28 (1-2), 2008, pp. 63-74.
- Kjeldegard D. e Ostberg J., *Coffee Grounds and the Global Cup: Global Consumer Culture in Scandinavia*, in: "Consumption. Markets and Culture", vol. 10(2), 2007, pp. 175-187.
- Küster I. e Vila N., *The market orientation-innovation-success relationship: The role of internationalization strategy*, in: "Innovation: Management, policy & practice", vol. 13, 2011, pp. 36-54.
- Lecerf M.A., *Internationalization and Innovation: The Effects of a Strategy Mix on the Economic Performance of French SMEs*, in: "International Business Research", vol. 5(6), 2012, pp. 2-13.
- Louart P. e Martin A., *Small and Medium-sized Enterprises and Their Attitudes towards Internationalization and Innovation*, in: "International Business Research", vol 5(6), 2012, pp. 14-23.
- de Luca P., "Analisi del packaging nella prospettiva del processo di comunicazione. Una ricerca applicata a uno specifico ambito settoriale", in: International Conference Marketing Trends, Parigi, 2007.
- de Luca P., "Atmosfera del punto di vendita ed esperienza di shopping nel commercio al dettaglio",

in: Sciarelli S. e Vona R. (eds.), *Management della distribuzione commerciale. Elementi di economia e gestione delle imprese commerciali*, Milano, McGraw-Hill, 2009, pp. 279-300.

de Luca P. e Pegan G., "La percezione del Made in Italy sui mercati internazionali: primi risultati di una ricerca 'netnografica' sulle comunità online di consumatori di caffè", in: Società Italiana Marketing. *Marketing Internazionale ed Effetto Country of Origin*, Benevento, 20-21 settembre 2012, pp. 1-14.

de Luca P. e Pegan G., "La percezione dei prodotti agro-alimentari Made in Italy nel mercato USA: primi risultati di una ricerca etnografica", in: Aiello G. (a cura di), *Davanti agli occhi del cliente*, Roma, Aracne Editrice, 2013, pp. 215-234.

de Luca P. e Pegan G., *The Coffee Shop and Customer Experience: A Study of the U.S. Market*", in: Musso F. e Druica E. (eds.), *Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development*, Hershey PA (USA), IGI Global, 2014.

de Luca P., Pegan G. e Micoli C., "Innovazione, internazionalizzazione e performance: quali relazioni? Alcuni casi del caffè made in Italy", in: Società Italiana Marketing. Atti XI convegno annuale SIMktg, "Food Marketing: mercati, filiere, sostenibilità e strategie di marca", Società Italiana Marketing, Modena, 18-19 settembre 2014, pp. 1-6.

Mattiacci A., "Megafabbriche illy in aula", In: *National Geographic case study: Megafabbriche Italiane – Illy*, 2014.

Morris J., *Why espresso?: Explaining changes in European coffee preferences from a production of culture perspective*, in: "European Review of History", vol. 20(5), 2013, pp. 881-901.

Nelson R. e Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press/Harvard University Press, 1982.

Ostilio M.C., *Case history: Illy caffè*, in: "Micro-Macro Marketing", vol. 2, 1992.

Pine J. B. II e Gilmore, J. H., *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Pine J. B. II e Gilmore, J. H., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000.

Resciniti R., *Il marketing orientate all'esperienza: L'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.

Rosenbusch N., Brinckmann J. e Bausch A., *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, in: "Journal of Business Venturing", vol. 26, 2011, pp. 441-457.

Sawhney M., Wolcott R. C. e Arroniz, I., *The 12 different ways for companies to innovate*, in: "Sloan Management Review", 47(3), 2006, pp. 1-28.

Schmitt B.H., *Experiential Marketing*, New York, The Free Press, 1999.

Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest,*

*and the Business Cycle*, (transl. by Redvers Opie), Harvard: Harvard University Press, 1934.

Smith S. e Wheeler J., *Managing the Customer Experience*, Financial Times, Prentice Hall, 2002.

Srholec M., "A Multilevel Analysis of Innovation in Developing Countries", CERGE-EI Prague, Working Paper Series 432, 2011.

Ton G. e Jansen D., *Farmers' Organizations and Contracted R&D Services. Service Provision and Innovation in the Coffee Chain*, in: "Market, Chains and Sustainable Development, Strategy and Policy", Paper n.3, in <http://ssrn.com/abstract=1609665>, sito consultato il 20/04/2015.

Tracogna A., "Il caso Illy: un modello vincente di business nel mercato mondiale del caffè", in: De Toni A.F. e Tracogna A., *L'industria del caffè. Analisi di settore, casi di eccellenza e sistemi territoriali*, Milano, Il Sole24Ore, 2005.

Vianelli D., de Luca P. e Pegan G., *Modalità d'entrata e scelte distributive del Made in Italy in Cina*, Milano, Franco Angeli, 2012.

Vicari S., Cillo P. e Raccagni D., *Product innovation e market creation*, Milano, Egea, 2012.

Yin R. K., *Qualitative Research from start to finish*, New York, The Guildford Press, 2011.

Yu H. e Fang W., *Relative impacts from products quality, service quality, and experience quality on customer perceived value and intention to shop for the coffee shop market*, in: "Total Quality Management & Business Excellence", vol. 20(11), 2009, pp. 1273-1285.

# 3. Le dimensioni dell'innovazione in un cluster del vino italiano

FRANCESCO VENIER, PATRIZIA DE LUCA, GUIDO BORTOLUZZI, BERNARDO BALBONI

## 3.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

L'innovazione è senza dubbio uno dei temi più studiati nella letteratura economico-manageriale. Nonostante la notevole quantità di ricerche, il problema del rapporto tra innovazione e performance aziendale rimane una questione ancora aperta, come evidenziato in diversi contributi (Garcia e Calantone, 2002; Rosenbusch et al., 2011).

La maggior parte degli studi effettuati a livello aziendale, basati sulla “resource-based view”, ha quale obiettivo quello di trovare correlazioni significative tra la performance aziendale e la disponibilità di risorse legate all'innovazione, come ad esempio gli investimenti in R&D (Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Hamel e Prahalad, 1990). Da una parte alcuni di questi studi evidenziano un effetto positivo sulle performance esercitato da risorse e capacità dedicate all'innovazione (Hall e Mairesse, 1995; Adams e Jaffe, 1996; Chesbrough, 2007); dall'altra, diversi studi sottolineano invece che investire in innovazione potrebbe essere una condizione necessaria ma non sufficiente a ottenere risultati migliori a livello economico e competitivo (Kafourous et al., 2008; Rosenbusch et al., 2011; Lazzeri e Piccaluga, 2011). Alcuni studi, condotti a livello regionale, sono concentrati principalmente sul cosiddetto “effetto di agglomerazione” e sul suo impatto sulle imprese. Tale effetto dovrebbe risultare positivo per i cluster secon-

do la visione marshalliana e la letteratura sui sistemi di innovazione regionale e nazionale (Cook, 2001; Camagni e Cappello, 1997). In alcune recenti pubblicazioni la validità e la coerenza dell'effetto di agglomerazione sono tuttavia state pesantemente messe in discussione (Malmberg e Power, 2005; Grandinetti e De Marchi, 2014).

All'interno di un quadro così complesso e a volte confuso, il capitolo si pone lo scopo di comprendere più a fondo questo rapporto in un particolare settore, quello vitivinicolo. La ricerca è svolta in un ambito territoriale omogeneo, noto come il Cluster del Vino del Friuli Venezia Giulia (Venier, 2013; Modugno e Valentinuz, 2013), che prende il nome dalla regione dell'Italia nord-orientale. La ricerca, basata su dati primari forniti direttamente dalle aziende, ha unito due livelli di analisi: quello di impresa e quello di cluster. I risultati empirici confermano l'opinione che i produttori di vino di maggior successo sono quelli che negli ultimi anni hanno notevolmente rivisto i processi innovativi, tenendo in maggiore considerazione il mercato e l'esperienza. Inoltre, sebbene maggiormente aperte verso i mercati esteri, le aziende di più grande successo si dimostrano essere quelle che intrattengono relazioni più strette con le altre imprese e istituzioni pubbliche e private all'interno del cluster.

### 3.2 EVOLUZIONE DEL SETTORE VINICOLO

Il settore del vino ha vissuto notevoli cambiamenti nel corso degli ultimi tre decenni. Da prodotto del settore primario con basso valore aggiunto, il vino è diventato una delle voci più importanti nel bilancio agricolo di molti paesi e regioni. Questo è il risultato di una rivoluzione culturale e tecnologica che ha ridefinito il vino sia come prodotto, sia come mercato (Zampi, 2003).

L'approccio moderno alla produzione vinicola si è sviluppato nel corso degli anni Ottanta (Filiputti, 1997), dando vita a una rivoluzione che ha radicalmente cambiato il concetto di vino, sostituendo l'idea millenaria di "vino come alimento", ovvero fonte di calorie durante il giorno e di euforia la sera, con quella moderna di "vino come scoperta", ossia come fonte di emozione, gioia e apprendimento, in un'ottica esperienziale (Pine e Gilmore, 2000; de Luca e Vianelli, 2004; de Luca et al., 2009).

Secondo Heijbroek (2003), sulla base del prezzo, è possibile distinguere a livello internazionale due principali segmenti di mercato: i vini di base, il cui prezzo al dettaglio è al di sotto della soglia dei 5 dollari al litro, e i vini di qualità, il cui prezzo supera i 5 dollari al litro. I primi, cioè i vini di base, sono essenzialmente in concorrenza anche con acqua, birra e altre bevande, anche analcoliche, di consumo quotidiano. Il loro valore è fortemente basato su aspetti materiali, come la standardizzazione della qualità, e si trovano prevalentemente a competere in termini di prezzo e talvolta di marca. Il vino di qualità è il risultato di un processo di diffusione di profonde innovazioni tecniche nelle pratiche agronomiche ed



enotecniche, che si sviluppa sul mercato con un valore principalmente emotivo ed esperienziale e che soddisfa le esigenze più sofisticate del consumatore. Queste innovazioni hanno permesso l'evoluzione e la diffusione di una cultura del vino diversa. Hanno inoltre innescato un cambiamento radicale nella definizione degli standard di produzione e di servizio del settore alzandone il livello. I vini di qualità che i consumatori bevono oggi presentano gusto, fragranza, complessità, ma anche maggiori costi di produzione rispetto al vino di base, tipico di un'epoca precedente. Dal punto di vista del marketing si tratta di un prodotto completamente diverso, anche in termini di comunicazione, distribuzione e packaging (de Luca et al., 2009), che soddisfa nuove esigenze sociali e culturali di un consumatore più sofisticato ed esigente.

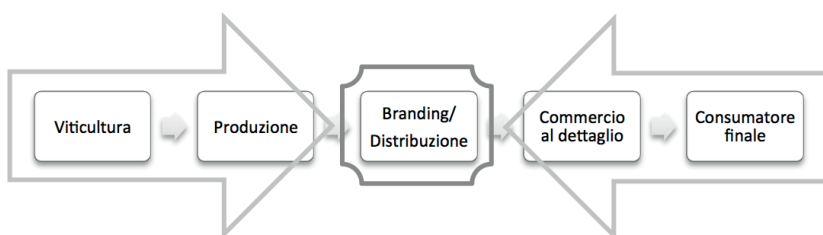
Dall'entrata del vino di qualità nel mercato di massa, che si può far risalire agli anni Ottanta, nei primi vent'anni del ciclo di vita del prodotto (Rink e Swan, 1979) si sono manifestate le fasi di introduzione e sviluppo, caratterizzate nel periodo da due processi di apprendimento fondamentali: dal lato dell'offerta, i produttori hanno perfezionato le proprie competenze tecniche e hanno iniziato a competere in innovazione tecnologica e qualità dei prodotti; dal lato della domanda, i clienti hanno iniziato ad arricchire la propria conoscenza del prodotto e ad affinare i propri gusti. Nel periodo alle imprese era stato sufficiente perseguire l'eccellenza nella gestione della viticoltura e della produzione. La distribuzione non era un problema, in quanto la vendita al dettaglio era molto frammentata e i clienti erano fortemente influenzati dalle guide dei vini e dalle riviste specializzate. Di conseguenza proprio la gestione di questo tipo di relazioni costituisce l'attività di marketing più importante, e a volte l'unica, svolta dai viticoltori. A partire dalla metà degli anni Duemila, con l'entrata del vino nella sua fase di maturità, le regole della concorrenza sono cambiate. I produttori di vino hanno dovuto spostare l'attenzione dall'interno dell'azienda all'esterno, passando gradualmente da un orientamento al prodotto a un orientamento prima alle vendite e poi al marketing. Allo stesso tempo, per la saturazione del mercato interno, hanno dovuto aprirsi alla concorrenza internazionale. I produttori di vino del Friuli Venezia Giulia non hanno fatto eccezione. Avevano a lungo beneficiato di un consumo di massa sul mercato locale, che li aveva portati a una certa inerzia nei confronti del cambiamento ma che ha dato loro più tempo per adeguarsi alle nuove regole del gioco. Oggi il segmento dei vini di qualità, che in Friuli Venezia Giulia ha avuto un'importanza quasi trascurabile fino agli anni Ottanta, è diventato in anni recenti praticamente l'unico presente nelle undici zone DOC (Denominazione di Origine Controllata) della regione. Durante la fase di maturità, il settore vinicolo ha subito grandi cambiamenti che hanno reso più agguerrita la concorrenza. Innanzi tutto, l'eccesso di offerta di vino a livello mondiale, che dal Duemila ha superato i consumi di oltre il 10% (OIV, 2013), ha creato una forte pressione sui prezzi. Si è quindi manifestato un consolidamento dei produttori di vino, dei distributori e dei rivenditori (Castaldi et al., 2005) che negli ultimi quindici anni ha dato vita a grandi gruppi come Constellation e E&J Gallo, che



vendono rispettivamente circa 1.224 milioni e 960 milioni di bottiglie all'anno. Infine, i modelli di acquisto e consumo si sono profondamente modificati (Vlachvei, 2011): oggi i consumatori di tutto il mondo hanno la possibilità di acquistare vino prodotto in qualsiasi parte del globo e di conseguenza si sono aperti nuovi mercati, con effetti sul comportamento dei consumatori, nuove opportunità, ma anche nuove sfide per le cantine di tutto il mondo. In una simile situazione, il successo delle aziende viene a dipendere da un mix più complesso di fattori, in cui offerta e domanda devono interagire in un nuovo panorama competitivo. I consumatori hanno sviluppato una capacità autonoma di giudicare i prodotti, il sistema di vendita al dettaglio ha iniziato a concentrarsi e i piccoli negozi di vino indipendenti hanno iniziato a essere sostituiti da rivenditori più grandi che hanno richiesto una maggiore rotazione sugli scaffali e margini più elevati. Se da un lato il ciclo agricolo naturale impone rigidità non trascurabili ai processi di produzione e al portafoglio prodotti che le cantine potevano offrire, dall'altro la distribuzione ha iniziato ad esercitare una pressione crescente sui produttori di vino, costringendoli a fornire migliori servizi logistici ai distributori e ad impegnarsi in una continua innovazione di prodotto, packaging e branding. In altre parole, la distribuzione ha spinto i fornitori di vino a sviluppare competenze anche nella gestione di beni di largo consumo.

In questo quadro di riferimento, i due elementi della filiera che entrano in contrapposizione sono il branding e la distribuzione, che di conseguenza sono diventati i fattori chiave nella creazione di valore e quindi nel vantaggio competitivo sostenibile nel settore (Figura 3.1), dove si manifestano diversi effetti: lo spazio a scaffale è una risorsa limitata e quindi rappresenta una barriera all'entrata; il produttore deve essere in grado di convincere il dettagliante che il suo brand rappresenta la migliore allocazione delle risorse; il valore del brand riduce il rischio di insuccesso per il dettagliante; cresce l'importanza del brand management e dei FMCG (Fast-Moving Consumer Goods).

FIGURA 3.1 – Fonti di pressione sulla filiera del vino e implicazioni strategiche



Negli ultimi decenni, come descritto nelle pagine precedenti, il panorama competitivo per le imprese è cambiato sostanzialmente in tutti i settori. La globalizzazione dell'economia mondiale e la continua evoluzione delle tecnologie hanno spinto le imprese a modificarsi di continuo e in modo considerevole. Unire agilità strategica e capacità di innovare è diventato d'obbligo (Doz e Kosonen, 2008, 2010). Ma, a differenza che in passato, oggi non si tratta tanto di innovare per migliorare la redditività, quanto di innovare per sopravvivere alla concorrenza (Brown e Eisenhard, 1998; Johnson et al., 1997; Dervitsiotis, 2010).

Ma che cosa è esattamente l'innovazione e quanti tipi di innovazione esistono?

Una delle distinzioni più famose è quella introdotta da Damanpour (1991), che distingue fra innovazione tecnica e amministrativa. Mentre la prima (quella tecnica) si riferisce al lancio di nuovi prodotti sul mercato e all'adozione di nuovi processi produttivi per aumentare l'efficienza, la seconda (amministrativa) si riferisce a nuove procedure e forme organizzative.

Una proposta alternativa viene da Tidd e Bessant (2009), che fanno riferimento a uno schema basato sulle 4 P dell'innovazione, costituite da prodotto, processo, posizione e paradigma. Mentre prodotto e processo sono aspetti tradizionali dell'innovazione, la posizione suggerisce un cambiamento innescato nella percezione dei consumatori di un prodotto, di un marchio o di un'azienda. A livello di paradigma, l'innovazione fa riferimento ai cambiamenti che si verificano sul piano del modello di business. Il perseguimento di questo ultimo tipo di innovazione è ovviamente il più complesso, poiché coinvolge diversi livelli (strategico, operativo) e funzioni (marketing, filiera, gestione delle operazioni, finanza, etc.) in azienda.

Un'altra interpretazione proviene da Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) che propongono il cosiddetto "radar dell'innovazione." Il concetto fa riferimento ai 12 possibili ambiti in cui le imprese possono innovare e differenziarsi dalla concorrenza, ancorati comunque a quattro dimensioni di base: l'*esperienza del cliente* ("revisione delle interazioni coi clienti attraverso tutti i punti e i momenti di contatto"), la *presenza nel mercato* ("creazione di nuovi canali di distribuzione o punti di presenza innovativi, inclusi i luoghi in cui ciò che viene offerto può essere acquistato o utilizzato dai clienti"), la *"cattura" del valore* ("ridefinizione di come un'azienda viene pagata o crea nuovi flussi di entrate innovativi") e il *networking* ("creazione di offerte intelligenti ed integrate basate sul network").

Queste proposte hanno almeno un elemento in comune: riconoscono che l'innovazione deriva da un'attività che oggi è caratterizzata non tanto, o non solo, dalla tecnologia, ma soprattutto da altri aspetti organizzativi e gestionali connessi ad esempio al marketing, all'operation management, alla gestione della supply chain e al modo in cui si combinano tra loro.

La maggior parte degli studi empirici che si occupano del rapporto tra innovazione e performance aziendale dimostrano come questo sia positivo e significativo (Damanpour, 1991; Hansen et al., 1999; Thornhill, 2006; Weerawardena et al., 2006). Ciò nonostante, le pubblicazioni (Wright et al., 2005; Simpson et al., 2006), oltre al senso comune, suggeriscono che le attività di innovazione possono essere rischiose e i ritorni degli investimenti non automatici. Alcuni autori hanno inoltre dimostrato che investire in innovazione in molteplici aspetti del business model ha un rendimento molto più elevato rispetto all'investimento sul solo prodotto e sulla qualità del processo (Brannon, 2011; Burgstone e Murphy, 2012). Allo scopo di verificare quanto già sostenuto nella letteratura di riferimento, è stata svolta una ricerca empirica in un cluster del vino italiano<sup>1</sup>.

In quest'ampia prospettiva, si è deciso di focalizzare l'attenzione sulle attività di innovazione svolte da aziende vinicole di piccole e medie dimensioni, guardando oltre i soli ambiti di innovazione di prodotto e di processo, per includere ulteriori aspetti della business innovation (Sawhney et al., 2006).

L'ipotesi di ricerca è stata così formulata: le aziende vinicole di piccole e medie dimensioni con una gamma di innovazione più ampia, vale a dire quelle che lavorano su più aspetti del business model, hanno una performance significativamente superiore rispetto ai viticoltori con una gamma di innovazione limitata, cioè coloro che si concentrano solo sull'aspetto qualitativo del prodotto tradizionale.

La ricerca empirica è basata su un cluster del vino i cui confini combaciano perfettamente con quelli della regione italiana del Friuli Venezia Giulia (FVG), collocata nel nord-est del paese, al confine con Slovenia e Austria.

Il cluster conta 18.000 ettari dedicati alla produzione di vino, gestiti da circa 9.000 viticoltori. La maggior parte delle aziende vinicole sono imprese a conduzione familiare, quindi spesso micro e piccole imprese, con una superficie media di circa due ettari per viticoltore. Il 75% della superficie è riservato alla produzione di vini di alta qualità: si tratta di 11 zone regionali che vantano l'etichetta DOC (Venier, 2013).

Secondo i dati ufficiali disponibili (ISTAT 2013), nel 2012 il cluster ha prodotto 178,3 milioni di litri di vino. Di questa cifra solo il 16% è stato esportato, rispetto a una media nazionale del 52%. Ciò nonostante il FVG si è classificato primo tra le regioni italiane in termini di prezzo medio del vino esportato.

Al fine di verificare l'ipotesi, è stata condotta una ricerca quantitativa sui 150 principali produttori/imbottiglieri del cluster. Di questi, 74 aziende hanno fornito i dati, raccolti mediante interviste face-to-face a imprenditori e manager, sulla base di un questionario semi-strutturato. L'obiettivo era quello di capire se e in che modo il raggio d'innovazione delle imprese possa avere un nesso con la performance delle stesse nel periodo 2010-2012.

---

1 I risultati della ricerca sono stati dettagliatamente illustrati in Bortoluzzi et al. (2015).

Il concetto di raggio d'innovazione fa essenzialmente riferimento alle attività innovative tramite cui le aziende sono in grado di convertire le proprie conoscenze di base in nuove procedure, processi, prodotti e servizi. Al fine di rendere operativo questo concetto, si è fatto riferimento a diversi contributi focalizzati in particolare sulla capacità di sviluppare nuovi prodotti, processi e investimenti in innovazione organizzativa (Lawson e Sansone, 2001; Sawhney et al., 2006; Morales, 2010; Hii e Neely, 2012). Per cogliere il grado di investimento in innovazione portato avanti dai viticoltori nel corso degli ultimi tre anni, nel questionario, con item dicotomici, sono state considerate le seguenti dimensioni:

- L'azienda ha introdotto ulteriori varietà di uve. Questo aspetto riflette una tipica innovazione a livello di prodotto e di processo.
- L'azienda ha introdotto / creato nuovi tipi di vini. Questo aspetto fa riferimento alla creazione di nuovi vini provenienti da nuove miscele di uve o diversi tipi di uva o da nuove tecniche di produzione (come i vini biologici). Riguarda quindi una tipica innovazione a livello di prodotto e di processo.
- L'azienda ha perfezionato il suo processo di produzione. Questo aspetto fa riferimento a modifiche / migliorie a livello di processo produttivo e, quindi, di innovazione di processo.
- L'azienda ha rivisto il suo modo di organizzare il lavoro al fine di aumentare l'efficienza e / o l'efficacia. Questo aspetto riguarda la revisione delle procedure organizzative già in atto.
- L'azienda ha acquisito nuove attrezzature e macchinari. Questo aspetto riguarda l'acquisizione di nuovi beni materiali in sostituzione di quelli vecchi. Si tratta di innovazione a livello organizzativo e di processo.
- L'azienda ha utilizzato fonti di energia alternative. Questo aspetto riguarda le iniziative di green marketing, vale a dire l'uso di fonti di energia alternative, come quella solare, fotovoltaica, geotermica ed eolica.
- L'azienda ha fatto il suo ingresso in nuovi mercati esteri. Questo aspetto fa riferimento all'espansione internazionale dell'azienda in nuovi mercati e quindi riguarda il mercato e l'innovazione organizzativa.
- L'azienda ha aumentato il numero di distributori sui mercati esteri. Questo aspetto riguarda gli ulteriori investimenti nel settore vendita e marketing che i produttori di vino fanno per aumentare la loro presenza su mercati esteri già serviti.
- L'azienda ha aumentato il numero di distributori sul mercato interno. Questo aspetto riguarda gli ulteriori sforzi che i viticoltori fanno nel settore vendite e marketing per aumentare la loro presenza sul mercato interno.
- L'azienda ha lanciato nuove iniziative di marketing. Questo aspetto fa riferimento al lancio di nuove iniziative a livello di vendita e marketing, come ad esempio nuove promozioni di mercato, nuovi accordi strategici, nuovo merchandising, attività di inbound marketing, ecc.

- L'azienda ha introdotto nuovi/ulteriori vantaggi relativi ai prodotti. Questo aspetto fa riferimento ai cambiamenti che si verificano in attività secondarie riguardanti il prodotto. Ad esempio l'ottenimento di nuove certificazioni di qualità, l'adozione di un nuovo packaging e/o di nuove etichette, l'uso di nuovi tipi di bottiglie e / o tappi, ecc. Queste innovazioni hanno lo scopo di migliorare l'esperienza di consumo dei clienti e di rafforzare il legame esperienziale.
- L'azienda ha diversificato i suoi flussi di ricavo sfruttando servizi complementari. Questo aspetto riguarda la diversificazione delle fonti di entrata provenienti da servizi complementari, come ad esempio quelli turistici.

I dodici aspetti sono stati considerati come espressione del raggio d'innovazione aziendale.

La misurazione della performance è stata effettuata sulla base di scale proposte in letteratura (Murphy, 1996; Bergkvist e Rossiter, 2007), utilizzando una scala Likert da 1 (risultati peggiori) a 5 (risultati migliori), per esprimere il livello delle performance ottenute dalle imprese negli ultimi tre anni. Il punto medio della scala (3) indica una sostanziale stabilità in termini di risultati economici.

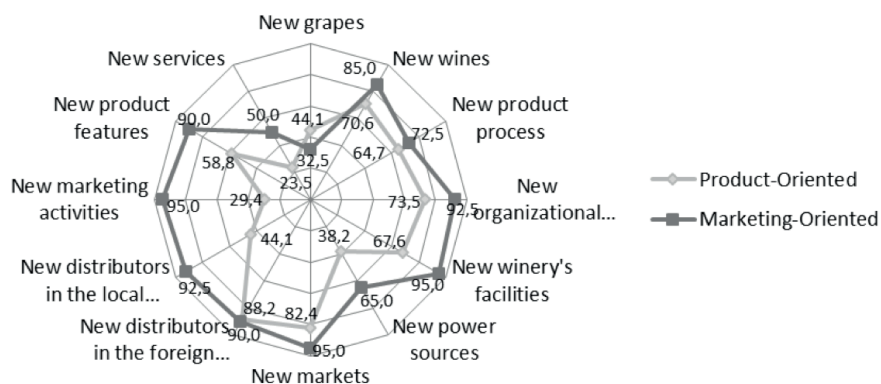
La misurazione delle variabili è illustrata in Tabella 3.1.

Ai dodici diversi aspetti di innovazione sopra citati, è stata applicata un'analisi dei cluster di tipo gerarchico, mediante SPSS, che ha permesso di isolare due cluster principali, caratterizzati da combinazioni diverse nelle attività innovative svolte dalle imprese (Figura. 3.2).

TABELLA 3.1 – Misurazione delle variabili relative a raggio d'innovazione e performance

Costrutto	Elementi di innovazione	Affidabilità della scala
Raggio d'innovazione	1. Nuove uve	$\alpha = .645$
	2. Nuovi vini	
	3. Nuova lavorazione del prodotto	
	4. Nuova pratica organizzativa	
	5. Nuove attrezzature per l'azienda vinicola	
	6. Nuove fonti di energia	
	7. Nuovi mercati	
	8. Nuova distribuzione sul mercato estero	
	9. Nuova distribuzione sul mercato interno	
	10. Nuove attività di marketing	
	11. Nuove caratteristiche di prodotto	
	12. Nuovi servizi	
Performance	1. Vendite	$\alpha = .685$
	2. Profitti	
	3. Flusso di cassa	
	4. Formazione tecnica	
	5. Formazione manageriale	

FIGURA 3.2 – Dimensioni del raggio di innovazione per i due cluster  
(% di imprese per cluster)



FONTE: Bortoluzzi et al., 2015

Il primo cluster (*product-oriented*) comprende 34 imprese (46% del campione). Questi viticoltori concentrano i propri sforzi innovativi principalmente sulle attività orientate al prodotto (produzione di nuovi vini, miglioramento del processo di produzione, nuove pratiche organizzative) e allo sviluppo del mercato estero.

Il secondo cluster (*marketing-oriented*) comprende 40 imprese (54% del campione), che estendono le loro attività innovative a iniziative più aperte al mercato, orientandosi quindi al marketing.

I due cluster si differenziano in modo significativo in termini di raggio di innovazione (Tabella 3.2). In particolare, i viticoltori orientati al marketing mostrano un raggio di innovazione significativamente maggiore per quanto riguarda specifici aspetti, come ad esempio nuovi investimenti nel mercato, nuove iniziative di marketing e nuove caratteristiche del prodotto.

Per semplificare la lettura dei risultati le 12 attività innovative delle imprese sono state raggruppate in quattro ambiti di sintesi, ciascuno costituito da tre elementi, come di seguito illustrato:

- a. Ambito dell'innovazione del prodotto, in cui l'azienda ha:
  - introdotto ulteriori varietà di uva
  - introdotto / creato nuovi tipi di vino
  - migliorato il suo processo produttivo

- b. Ambito dell'innovazione del processo, in cui l'azienda ha:
- rivisto le modalità di organizzazione del lavoro al fine di aumentare l'efficienza e / o l'efficacia
  - acquistato nuove attrezzature e macchinari
  - usato fonti di energia alternative
- c. Ambito dell'innovazione di mercato, in cui l'azienda:
- è entrata in nuovi mercati esteri
  - ha aumentato il numero di distributori nei mercati esteri
  - ha aumentato il numero di distributori sul mercato domestico
- d. Ambito dell'innovazione del marketing, in cui l'azienda ha:
- lanciato nuove iniziative di marketing
  - introdotto nuovi/ulteriori benefici relativi ai prodotti
  - diversificato i suoi flussi di entrate sfruttando servizi complementari

Le imprese orientate al marketing mostrano un'inclinazione maggiore verso l'innovazione a livello di processo, mercato e marketing, mentre l'innovazione a livello di prodotto è sostanzialmente indifferenziata all'interno dei due raggruppamenti.

TABELLA 3.2 – Attività innovative dei due cluster

DIMENSIONI DELL'INNOVAZIONE	CLUSTER 1 ORIENTATO AL PRODOTTO		AMBITI INNOVATIVI	CLUSTER 2 ORIENTATO AL MARKETING	
	%	Valore		Valore	%
Nuove uve	44.1	1.79	INNOVAZIONE DI PRODOTTO	1.90	32.5
Nuovi vini	70.6				85.0
Nuova lavorazione del prodotto	64.7				72.5
Nuova pratica organizzativa	73.5	1.79*	INNOVAZIONE DI PROCESSO	2.53*	92.5
Nuove attrezzature per l'azienda vinicola	67.6				95.0
Nuove fonti di energia	38.2				65.0
Nuovi mercati	82.4	2.14*	INNOVAZIONE DI MERCATO	2.78*	95.0
Nuovi distributori sul mercato estero	88.2				90.0
Nuovi distributori sul mercato interno	44.1				92.5
Nuove attività di marketing	29.4	1.12*	INNOVAZIONE DI MARKETING	2.35*	95.0
Nuove caratteristiche di prodotto	58.8				90.0
Nuovi servizi	23.5				50.0
		6.85*	RAGGIO DI INNOVAZIONE	9.55*	

\*  $p < .05$

In termini di caratteristiche strutturali, come età e dimensione delle imprese, i due cluster non presentano differenze sostanziali. In tale ottica, le attività innovative svolte dalle imprese sono quindi considerate il risultato di un preciso orientamento strategico aziendale (Tabella 3.3).

I due cluster sono stati inoltre messi in relazione con le performance delle imprese negli ultimi tre anni (Tabella 3.4). I risultati mostrano che le aziende vinicole orientate al marketing hanno ottenuto di gran lunga performance economiche superiori a quelle delle aziende orientate al prodotto in termini di vendite, profitti e flussi di cassa. Inoltre queste stesse imprese hanno dimostrato un'inclinazione maggiore verso l'investimento mirato all'ampliamento delle competenze dei propri dipendenti, in termini di formazione manageriale.

TABELLA 3.3 – Caratteristiche strutturali dei cluster

CARATTERISTICHE STRUTTURALI	CAMPIONE TOTALE	CLUSTER 1 ORIENTATO AL PRODOTTO	CLUSTER 2 ORIENTATO AL MARKETING	T-TEST (SIG.)
Età dell'azienda (anni)	69	77	62	n.s.
N. associati	14	18	12	n.s.
N. impiegati	9	7	11	n.s.
Produzione vino (hl)	7.510	6.714	8.242	n.s.
N. aziende	74	34	40	

TABELLA 3.4 – Performance dei due cluster<sup>2</sup>

	CAMPIONE TOTALE	CLUSTER 1 ORIENTATO AL PRODOTTO		CLUSTER 2 ORIENTATO AL MARKETING	
	Media	Media	Perform. complessiva	Media	Perform. complessiva
Vendite	3.50	3.15	3.02*	3.80	3.39*
Profitto	2.97	2.88		3.05	
Flusso di cassa	2.81	2.65		2.95	
Formazione tecnica	3.45	3.26		3.60	
Formazione manageriale	3.36	3.18		3.53	

\*  $p < .05$

2 Indicatori di performance: Scala Likert 1-5; livello di miglioramento della performance negli ultimi tre anni: 1 'in diminuzione'; 3 'stabile'; 5 'in crescita'.



Pur essendo maggiormente concentrate sui mercati esteri rispetto alle aziende vinicole orientate al prodotto, le imprese orientate al marketing hanno inoltre dimostrato di avere un alto livello di interazione sociale all'interno del cluster locale (Tabella 3.5).

Secondo quanto proposto in letteratura (Tshai e Ghoshal, 1998; Molina-Morales e Martinez-Fernandez, 2009), l'interazione sociale delle imprese è stata misurata in termini di frequenza e di vicinanza dei contatti con altre imprese e istituzioni situate nel Cluster del Vino del Friuli Venezia Giulia. Secondo Molina-Morales e Martínez-Fernández (2009) attraverso queste interazioni le imprese sono in grado di raccogliere maggiori informazioni (informazioni relative al prodotto, al processo e al mercato) e di ridurre la quantità di tempo e di denaro necessaria per raccogliere le informazioni stesse.

Il presente studio evidenzia che le imprese orientate al marketing non solo sono più globali perché più aperte ai mercati esteri rispetto alle imprese orientate al prodotto, ma sono anche più aperte alla collaborazione locale e alla condivisione di informazioni con le imprese e le istituzioni del luogo.

TABELLA 3.5 – Le interazioni sociali dei due cluster

Indicatori di Interazione sociale (Scala Likert da 1 a 5, con: 1 'in totale disaccordo'; 5 'in totale accordo')	Campione Totale	Cluster 1 Orientato al prodotto		Cluster 2 Orientato al marketing	
	Media	Media	Interazioni sociali compless.	Media	Interazioni sociali compless.
I componenti della mia azienda passano una quantità considerevole di tempo a eventi del settore con persone di altre aziende	4.35	4.24	3.48*	4.45	4.00*
I componenti della mia azienda passano una quantità considerevole di tempo a eventi sociali organizzati dalla comunità locale	3.23	2.76		3.63	
La comune origine e background dei dipendenti delle aziende della zona favorisce l'interazione sociale	3.34	3.32		3.35	
Esiste un network informale tra clienti, fornitori e concorrenti	3.46	3.15		3.73	
Parlo con un referente esterno molto spesso (più di una volta a settimana)	4.05	3.65		4.40	
Non ho problemi a parlare col referente che si occupa di procurarmi le informazioni che hanno permesso di migliorare la performance della mia azienda	4.14	3.76		4.45	

\*  $p < .05$

I risultati della ricerca presentata in questo capitolo<sup>3</sup> consente di mettere in luce alcuni aspetti interessanti sul settore vitivinicolo italiano. A livello mondiale l'Italia ha il ruolo principale in termini di volume e il secondo più importante in termini di valore nel mercato del vino. Tuttavia, la realtà che sta dietro questi risultati è caratterizzata da un paesaggio frammentato, costituito da un lato da piccole e medie aziende senza un marchio forte e con difficoltà competitive, e dall'altro da aziende medio-grandi, che sono state in grado di trasformare il loro modello di business per crescere in un settore che si muove velocemente verso nuovi modelli culturali.

Sembra superato il mondo dei produttori totalmente orientati al prodotto, ma anche quello di molti commercianti, concentrati solo sulle vendite. Il consumatore attuale è più informato ed esigente. Il mercato si è evoluto e oggi è più maturo e segmentato. Inoltre, sono in corso anche notevoli processi di consolidamento lungo la filiera, in particolare a livello di produzione e di commercio al dettaglio.

In un contesto di questo tipo i due cluster individuati potrebbero anche facilitare la comprensione della crescente polarizzazione nel mercato tra le "cantine boutique", che competono in nicchie di micro mercato offrendo il loro prodotto ad una piccola rete selezionata di ristoranti e rivenditori indipendenti, e "grandi aziende vinicole", che sono in grado di affrontare e gestire i rapporti commerciali con la grande distribuzione e i grossi importatori. Questi diversi percorsi evolutivi si basano sulla valorizzazione delle capacità manageriali e di marketing dei viticoltori, che dovrebbero fornire prodotti innovativi per migliorare i servizi logistici destinati al commercio, sviluppare e gestire un marchio forte.

Sebbene limitati ad un singolo cluster del vino, i risultati empirici confermano pienamente questa rappresentazione evolutiva. La capacità delle aziende vinicole orientate al mercato di ampliare la loro gamma di innovazione, vale a dire di uscire dal contesto della cantina e investire in attività di marketing e di organiz-

---

3 La ricerca presenta inevitabilmente alcuni limiti. In primo luogo, la definizione di innovazione è solo parzialmente chiara e completa. I ricercatori potrebbero contribuire ad una concettualizzazione più ampia, non solo da un punto di vista teorico, ma anche con l'obiettivo di comprendere meglio le dimensioni dell'innovazione attraverso le quali le aziende potrebbero cercare di differenziarsi. Inoltre si è fatto uso di una metodologia descrittiva, ossia l'analisi dei cluster, piuttosto che di una tecnica più solida. L'analisi dei cluster presenta diverse limitazioni, soprattutto per quel che riguarda l'identificazione dei confini di un cluster e la selezione della variabile dipendente (Punj e Stewart, 1983). Se si è deciso di adottarla è per far sì che ci fosse una maggiore chiarezza e leggibilità dei risultati per ogni tipo di lettore di questo capitolo, che fosse un accademico, un manager o un politico. I ricercatori potrebbero quindi utilizzare una tecnica più solida, come ad esempio un modello di regressione multipla, utile per valutare l'effetto dei predittori di innovazione sulle performance. Un altro limite è costituito inoltre dalla dimensione del campione e da un campionamento non probabilistico. Al fine di rendere più generali i risultati, vi è la necessità di nuove prove empiriche su altri cluster del vino che includano altre aree geografiche.

zazione, è risultata funzionale al miglioramento generale della loro performance. Queste imprese hanno investito in molteplici dimensioni del loro modello di business. Sono state in grado di entrare in nuovi mercati e aumentare il numero di distributori esteri e locali. Hanno lanciato nuove iniziative di marketing per quanto riguarda promozioni, merchandising e attività di inbound marketing. Hanno introdotto funzionalità aggiuntive e servizi complementari al loro prodotto principale. Questi sforzi non si limitano al mercato ma riguardano anche i processi interni. Infatti le stesse imprese hanno dimostrato una maggiore propensione a rivedere le loro pratiche organizzative e a introdurre nuove attrezzature e macchinari.

I dati appena illustrati suggeriscono un possibile percorso evolutivo per quelle aziende vinicole orientate al prodotto che aspirano a crescere. Sarebbe necessario evitare di concentrarsi esclusivamente sul prodotto, investendo in competenze di marketing e organizzative per aumentare il livello di controllo nella distribuzione dei loro vini.

Far parte del cluster orientato al mercato sarà effettivamente garanzia di vitalità delle performance delle imprese nel medio-lungo termine? Si sa che incrementare il valore/consapevolezza del marchio è essenziale per la redditività nel settore dei beni di largo consumo (Aaker, 1992). Se in futuro l'importanza del marchio sarà destinata a crescere, essere di dimensioni relativamente piccole potrà rappresentare un vincolo per un'azienda? Secondo l'Intangible Business Report (2014), tra i primi 100 marchi di vino e alcolici del mondo non sono presenti aziende vinicole italiane. Far parte di quel gruppo richiederebbe massicci investimenti, al fuori però della portata di qualsiasi produttore di vino italiano. Si potrebbe superare tale situazione in due modi: tramite la concentrazione e / o le alleanze. Il sottogruppo ad elevata prestazione orientato al marketing ha intrapreso la strada giusta per evolversi, ma a meno che le aziende italiane non imparino la sottile arte della "coopetizione", la debolezza finanziaria, almeno in termini di scala, della maggior parte dei protagonisti italiani, farà sì che corrano il rischio di essere acquisiti dalla concorrenza straniera.

- Aaker D. A., *The value of brand equity*, in: "Journal of Business Strategy", vol. 13(4), 1992, pp. 27-32.
- Adams J.D. e Jaffe A.B., *Bounding the effects of R&D: An investigation using matched establishment-firm data*, in: "Rand Journal of Economics", vol. 27(4), 1996, pp. 700-721.
- Amit R. e Schoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, in: "Strategic Management Journal", vol. 14 (1), 1993, pp. 33-46.
- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, in: "Journal of Management", vol. 17 (1), 1991, pp. 99-120.
- Bergkvist L. e Rossiter J.R., *The Predictive Validity of Multiple-Item versus Single-Item Measures of the Same Constructs*, in: "Journal of Marketing Research", vol. 44(2), 2007, pp. 175-184.
- Bortoluzzi G., de Luca P., Venier F. e Balboni B., "Innovation Scope and the Performance of the Firm. Empirical Evidence from an Italian Wine Cluster", in: Christiansen B. (Ed.), *Handbook of Research on Global Business Opportunities*, Hershey, PA (USA), IGI Global, 2015, pp. 550-567.
- Brannon D.L., *Identifying innovation in business models: A wine industry study*, in: "Frontiers of Entrepreneurship Research", vol. 31(12), 2011, <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol31/iss12/16/>, sito consultato il 20/04/2015.
- Brown S. L. e Eisenhardt, K. M., *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998.
- Burgstone J. e Murphy W., "Squeeze More Juice Out of Your Business Model", 2012, in <http://www.inc.com/jon-burgstone/>
- cameron-hughes-wine-innovative-business-model.html, sito consultato il 18/04/2015.
- Camagni R. e Cappello R., "Innovation and performance of SMEs in Italy: The relevance of spatial aspects", *ESCR Working Paper No.60*, Cambridge, UK, ESRC Centre for Business Research, 1997.
- Castaldi R. M., Cholette S. e Frederick A., *Globalization And The Emergence Of New Business Models In The Wine Industry*, in: "International Business and Economics Research Journal", vol. 4(3), 2005, pp. 21-30.
- Chesbrough H., *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, in: "Strategy & Leadership", vol. 35(6), 2007, pp. 12-17.
- Cooke P., *Regional innovation systems, clusters and the knowledge economy*, in: "Industrial and Corporate Change", vol. 10(4), 2001, pp. 945-974.
- Damanpour F., *Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*, in: "Academy of Management Journal", vol. 34 (3), 1991, pp. 555-590.
- De Marchi V. e Grandinetti R., *Industrial Districts and the Collapse of the Marshallian Model: Looking at the Italian Experience*, in: "Competition & Change", vol. 18(1), 2014, pp. 70-87.
- Dervitsiotis K.N., *Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy*, in: "Total Quality Management", vol. 21(2), 2010, pp. 159-170.
- Doz Y. e Kosonen M., *The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience*, in: "California Management Review", vol. 50(3), 2008, pp. 95-118.

- Doz Y. L. e Kosonen M., *Embedding Strategic Agility*, in: "Long Range Planning", vol. 43(2-3), 2010, pp. 370-382.
- Filiputti W., *Il Friuli-Venezia Giulia e i suoi grandi vini. Storie di uomini e vigneti*, Udine (Italy), Gianfranco Angelico Benvenuto Editore, 1997.
- Garcia R. e Calantone R., *A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review*, in: "Journal of Product Innovation Management", vol. 19(2), 2002, pp. 110-32.
- Hall B. H. e Mairesse, J., *Exploring the relationship between R&D and productivity in French manufacturing firms*, in: "Journal of Econometrics", vol. 65(1), 1995, pp. 263-293.
- Hamel G. e Prahalad C., *The core competencies of the corporation*, in: "Harvard Business Review", vol. 68(3), 1990, pp. 79-91.
- Hansen M. T., Nohria N. e Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, in: "Harvard Business Review", 77(2), 1999, pp. 106-116.
- Heijbroek, A., "Major Drivers Reshaping the Wine Industry: A Global Perspective", *Wine Industry Symposium*, September 25-26, Napa, California, 2003.
- Hii J. e Neely A. *The innovative capacity of firms.*, in: "Nang Yan Business Journal", vol. 1(7), 2012, pp. 47-53.
- Intangible Business, "The Power 100: The World's Most Powerful Spirits & Wine Brands", 2013 Report, 2014.
- ISTAT, *Rapporto Annuale 2013. La situazione del Paese*, Roma, Istat, 2013.
- Johnson J.D., Meyer M.E., Berkowitz J.M., Ethington C.T. e Miller V.D., *Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network*, in: "Human Communications Research", vol. 24(2), 1997, pp. 320-48.
- Kafouros M.I., Buckley P.J., Sharp J.A. e Wang C., *The role of internationalization in explaining innovation performance*, in: "Technovation", vol. 28(1-2), 2008, pp. 63-74.
- Lawson B. e Samson D., *Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach*, in: "International Journal of Innovation Management", vol. 5(03), 2001, pp. 377-400.
- Lazzeri F. e Piccaluga A., "Le imprese spin-off della ricerca pubblica: convinzioni, realtà e prospettive future", Pisa, Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna, Working Paper, 2011.
- de Luca P., Mason M. e Nassivera F., *Packaging e comunicazione: una ricerca empirica nelle zone vinicole del Friuli Venezia Giulia*, in: "Mercati e Competitività", vol. 4, 2009, pp. 95-121.
- de Luca P. e Vianelli D., *Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita*, in: "Micro-Macro Marketing", vol. 3, 2004, pp. 581-594.
- Malmberg A. e Power D., *(How) do (firms in) clusters create knowledge?*, in: "Industry & Innovation", vol. 12(4), 2005, pp. 409-431.
- Molina-Morales F. e Martínez-Fernández M., *Too much love in the neighborhood can hurt: how an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms*, in: "Strategic Management Journal", vol. 30(9), 2009, pp. 1013-1023.
- Molina-Morales F. e Martínez-Fernández M., *Social networks: Effects of social capital on firm innovation*, in: "Journal of Small Business Management", vol. 48(2), 2010, pp. 258-279.
- Modugno G. e Valentinuz G., "Il cluster del vino del Friuli Venezia Giulia. Un'analisi economico finanziaria", in: Torcivia S. (a cura di), *Modelli di Family Business nel Settore Vitivinicolo*, Milano, Franco Angeli, 2013.
- Murphy G.B., *Measuring performance in entrepreneurship research*, in: "Journal of Business Research", vol. 36(1), 1996, pp. 15-23.
- OIV, *Statistical Report on World Vitiviniculture*. In: OIV – International Organization of Vine and Wine (Ed.), Paris (France), 2013.
- Pine B.J. e Gilmore J.H., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000.
- Punj G. e Stewart D.W., *Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for application*, in: "Journal of Marketing Research", vol. 20(2), 1983, pp. 134-148.
- Rink D.R. e Swan J.E., *Product Life Cycle Research: A Literature Review*, in: "Journal of Business Research", vol. 7(3), 1979, pp. 219-242.
- Rosenbusch N., Brinckmann J. e Bausch A., *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, in: "Journal of Business Venturing", vol. 26(4), 2011, pp. 441-457.
- Sawhney M., Wolcott R.C. e Arroniz I., *The 12 different ways for companies to innovate*, in: "Sloan Management Review", vol. 47(3), 2006, pp. 1-28.
- Simpson P., Siguaw J. e Enz C., *Innovation orientation outcomes: The good and the bad*, in: "Journal of

Business Research", vol. 59(10-11), 2006, pp. 1133-1141.

Thornhill S., *Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes*, in: "Journal of Business Venturing", vol. 21(5), 2006, pp. 687-703.

Tidd J. e Bessant J., *Managing innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4<sup>th</sup> edition), Chichester (UK), Wiley, 2009.

Tsai W. e Ghoshal S., *Social capital and value creation: the role of intrafirm networks*, in: "Academy of Management Journal", vol. 41 (4), 1998, pp. 464-474.

Venier, F., "Il Friuli Wine Cluster. Struttura, governance e performance del cluster del vino del Friuli Venezia Giulia", in: Torcivia S. (a cura di), *Modelli di Family Business nel Settore Vitivinicolo*, Milano (Italy), Franco Angeli, 2013.

Vlachvei A., *Factors Influencing Consumers' Behavior on Wine Consumption: A Literature Review*, in: "Journal of European Economy", vol. 10(4), 2011, pp. 425-443.

Weerawardenaa J., O'Cass A. e Craig J., *Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational*

*learning in innovation and brand performance*, in: "Journal of Business Research", vol. 59, 2006, pp. 37-45.

Wright M., Pruthi S. e Lockett A., *International venture capital research: From cross-country comparisons to crossing borders*, in: "International Journal of Management Reviews", vol. 7(3), 2005, pp. 135-165.

Zampi V., *Wine Management. Strategie e aspetti gestionali delle imprese vitivinicole quality oriented*, Vol. I., "Evoluzione degli scenari e delle strategie d'impresa", Firenze (Italy), Centrostampa il Prato, 2003.

# 4. Nuovi clienti in nuovi mercati: prospettive e criticità per il vino italiano in India

PATRIZIA DE LUCA, GIANLUIGI GALLENTI, PIERPAOLO PENCO

## 4.1 INTRODUZIONE

Il commercio internazionale è nel corso degli anni divenuto sempre più indispensabile per i grandi paesi produttori di vino, che vedono ormai nell'export la possibilità di vendere una quota della loro produzione che tendenzialmente supera la domanda interna, la quale invece appare in calo nei paesi con consolidata tradizione produttiva (Bentzen et al. 2001; OIV, 2013; Rabobank 1991, 2014).

Numerose analisi evidenziano da un lato la crescente domanda di vino in paesi che non erano fino a pochi anni or sono consumatori abituali e dall'altro segnalano che l'ostacolo rappresentato dalla distanza sul commercio internazionale sta progressivamente diminuendo, in relazione ai nuovi e più efficienti sistemi di comunicazione e trasporto. Altri elementi rilevanti per lo sviluppo del commercio messi in luce dalla letteratura, oltre naturalmente al prodotto interno lordo del paese, sono riconducibili alla lingua, che se comune tra importatore ed esportatore favorirebbe il commercio internazionale, ai fattori culturali e religiosi, al ruolo giocato dai tassi di cambio, ma soprattutto dalle barriere tariffarie e non tariffarie. Diversamente le barriere squisitamente tecniche e quelle sanitarie e fitosanitarie sembrano assumere un ruolo marginale dato l'elevato livello tecnologico raggiunto dall'industria del vino (Foster e Spencer, 2002). Di rilievo appaiono poi i profondi cambiamenti avvenuti negli ultimi anni nella rete di

tributiva, con un'accresciuta importanza dei grandi distributori e conseguente modifica delle gerarchie di potere all'interno del settore vitivinicolo (Bazoche et al., 2006).

In tal senso diversi studi hanno messo in luce, soprattutto ricorrendo a modelli gravitazionali, risultati simili per differenti paesi nuovi consumatori di vino (Seccia et al., 2009).

I paesi di maggior interesse risultano essere ovviamente paesi ad elevato PIL pro capite, in fase di crescita economica e demograficamente rilevanti, tali da rappresentare potenziali mercati per lo sviluppo dell'export. Tra questi vanno segnalati i cosiddetti BRIC, ovvero Brasile, Russia, India e Cina, che presentano alcuni tratti comuni, ma ovviamente anche problematiche specifiche legate alle peculiarità del singolo paese o anche di aree sub-nazionali, vista la loro rilevante eterogeneità socio-economica e culturale interna.

Gli elementi pocanzi indicati evidenziano però la necessità per i produttori vinicoli di elaborare una strategia competitiva innovativa che possa permettere di penetrare efficacemente questi nuovi mercati; in tale senso appare necessario ricorrere ad approcci innovativi di marketing del vino (Anderson, 2010; Carlucci et al., 2008).

L'innovazione, che secondo l'ampia interpretazione di Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) consiste nell'offerta di nuovo valore per il cliente, è un concetto sistemico che può manifestarsi in tanti modi diversi. Per rappresentare l'innovazione in tutte le sue componenti, si è fatto riferimento a un modello articolato in quattro dimensioni di base (Sawhney et al., 2006)<sup>1</sup> – l'offerta progettata dall'impresa (*What*); i clienti cui l'impresa si rivolge (*Who*); i processi che impiega (*How*); la presenza nel mercato (*Where*) – a cui se ne aggiungono altre otto (brand, piattaforma, soluzioni, esperienza, acquisizione di valore, organizzazione, supply chain, network), tra loro connesse, che rappresentano tutti i dodici percorsi lungo cui è possibile realizzare una "business innovation".

La dimensione dei "clienti" (*customer*) viene attivata con l'individuazione di nuovi segmenti di consumatori o la scoperta di nuove necessità ancora insoddisfatte e talvolta latenti<sup>2</sup>. Per i produttori italiani di vino proprio l'individuazione di nuovi clienti in nuovi mercati geografici può rappresentare un interessante percorso di innovazione e sviluppo aziendale. In questa prospettiva, nel presente capitolo si analizzano le potenzialità e le criticità del mercato indiano del vino, un mercato ancora giovane che, pur di fronte a diversi ostacoli di tipo culturale,

---

1 Il modello è stato più ampiamente illustrato nel cap. 1.

2 Per illustrare questa dimensione innovativa, gli autori propongono l'interessante esempio della Virgin Mobile USA, entrata con successo nel mercato statunitense dei servizi di telefonia mobile focalizzando l'attenzione sui consumatori di età inferiore ai 30 anni, segmento non ancora adeguatamente servito. Per realizzare questo obiettivo, la Virgin formulò una precisa offerta di valore: tariffe semplificate, assenza di commissioni contrattuali, forme di intrattenimento, telefoni di design e la spregiudicatezza del brand Virgin. In tre anni dal lancio, avvenuto nel 2002, in un mercato altamente competitivo, la Virgin riuscì ad attrarre molti milioni di nuovi abbonati.



religioso, legislativo e tariffario, sta manifestando segnali, a volte contraddittori, di interesse e di crescita.

Il vino in India, pur avendo origini molto antiche, per una serie di eventi storici, tra cui il proibizionismo, è stato di fatto eliminato dalla tradizione alimentare del Paese. Considerato un bene di lusso e non una necessità, è attualmente uno dei prodotti più tassati, il cui consumo è avversato dalla Costituzione e reso difficile dal governo centrale, attraverso la definizione dei dazi doganali federali applicati alle importazioni. Dal 2000 tali dazi sono diminuiti per la maggior parte dei prodotti, ma non per l'alcol che, considerato prodotto dannoso per la società, ha attualmente una tassazione intorno al 150%<sup>3</sup>. I diversi Stati e Territori che compongono la Repubblica dell'India presentano comunque norme differenti e talvolta soggette anche a diverse interpretazioni. Mentre alcuni Stati incoraggiano lo sviluppo del mercato vinicolo, ad esempio concedendo la licenza per la vendita anche ai supermercati, altri vietano del tutto la vendita di alcolici o comunque impongono per il settore politiche di tassazione restrittive e il divieto della pubblicità. Il settore vinicolo indiano risulta quindi piuttosto articolato e complesso e la sua comprensione diventa un presupposto fondamentale per le aziende interessate ad entrare con successo nel paese asiatico.

Ci sono segnali positivi, come evidenziato da Rajeev Samant, fondatore e amministratore delegato di Sula Vineyards, azienda vinicola che dal 1999, anno della sua costituzione, è diventata leader nel mercato indiano del vino, con 7 milioni di bottiglie all'anno e una quota di mercato domestico del 60%. L'India, con 0,12 litri di vino pro-capite annuo, presenta il consumo più basso al mondo, che tuttavia è in crescita, addirittura decuplicato negli ultimi dieci anni. Le potenzialità di sviluppo sono così molto elevate, considerando che su oltre un miliardo di persone, appena 3 milioni hanno finora assaggiato il prodotto. «Per dare un'idea della potenziale accelerazione dei consumi interni di vino, bisogna considerare ad esempio che nell'arco di una generazione la percentuale di donne consumatrici di vino è passata in India dall'1% al 5%. E che tale incremento è il frutto di un profondo cambio di mentalità, all'interno del quale il consumo di vino non è solo salito quantitativamente, in virtù dell'aumento del reddito, ma è oggi socialmente accettato»<sup>4</sup>. La potenzialità di crescita è stata colta anche dal made in Italy, nel cui ambito già alcuni anni fa si evidenziava come le istituzioni italiane, in

---

3 Nell'ambito delle trattative per la firma dell'accordo di libero scambio (FTA) con l'Unione Europea, l'India ha offerto di ridurre drasticamente i dazi doganali sui vini e gli spirits al 40 per cento dall'attuale 150 per cento, portando il prezzo di entrata per ogni bottiglia di vino a \$ 3,7 e di whisky a \$ 5,5. Tuttavia, l'UE sta negoziando per un'ulteriore riduzione del 30 per cento, per arrivare ad un prezzo di entrata di una bottiglia di vino e whisky a \$ 3,5. Si veda [http://www.business-standard.com/article/economy-policy/india-offers-to-slash-import-duty-on-wines-spirits-to-40-113061700046\\_1.html](http://www.business-standard.com/article/economy-policy/india-offers-to-slash-import-duty-on-wines-spirits-to-40-113061700046_1.html), sito consultato il 04/05/2015.

4 Unione Italiana Vini, 07/07/2014, in <http://www.uiv.it/lindia-vi-sorprendera/>, ultimo accesso il 28/04/2014.

collaborazione con quelle indiane, risultassero sempre più impegnate a organizzare eventi per promuovere la conoscenza e il consumo in India del vino italiano<sup>5</sup>.

Il mercato indiano del vino presenta un fatturato complessivo di \$313,5 milioni (*retail selling price*, al tasso di cambio medio 2013), con un CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) del 9,6% tra il 2009 e il 2013. Nello stesso periodo il volume dei consumi è aumentato con un CAGR del 9,3%, per raggiungere un totale di 14,1 milioni di litri nel 2013<sup>6</sup>.

Ci sono tuttavia anche segnali negativi. Le previsioni indicano infatti un calo nei risultati, con un CAGR stimato del 6,5% nel periodo 2013-2018, per raggiungere un mercato stimato a valore di \$428,6 milioni alla fine del 2018<sup>7</sup>. Sembra infatti che la cultura del vino non riesca per ora a entrare nella tradizione locale. La produzione interna è molto bassa, stimata in 173 mila ettolitri per il 2014, e non sembra dare segnali di grande crescita. Anche le importazioni risultano piuttosto limitate. Come evidenziato da CalWine, produttore statunitense, «l'India è spesso menzionata come un importante mercato emergente per il settore del vino, ma i dati mostrano che le vendite non sono cresciute negli ultimi anni. La metà del vino importato è destinato al segmento Ho.Re.Ca., anche se le catene al dettaglio stanno cominciando a dedicare spazio al vino di qualità. Purtroppo la scarsa conoscenza dei marchi internazionali e gli elevati dazi doganali spingono i consumatori verso i prodotti locali»<sup>8</sup>. I volumi, già bassi, risultano addirittura in calo, secondo dati aggiornati a luglio 2014. La scelta di innovare il percorso di crescita attraverso l'entrata in nuovi mercati può dunque comportare per le imprese rischi notevoli, da affrontare attraverso un'adeguata conoscenza e consapevolezza.

Il presente capitolo ha l'obiettivo di esplorare le prospettive e le criticità del vino italiano in un mercato emergente come quello indiano che, pur presentando tratti di grande interesse per gli operatori, è ancora caratterizzato da notevole incertezza sulle potenzialità di sviluppo. Dal punto di vista metodologico, dopo un sintetico inquadramento del mercato, basato sull'analisi di dati secondari e dei recenti contributi accademici<sup>9</sup>, si propongono i risultati di una ricerca qualitativa, realizzata, con finalità esplorative attraverso interviste a diversi operatori del settore.

---

5 "Vinitaly India lancia la moda del bere italiano", Comunicato Stampa del Servizio Stampa Veronafiere, 19/01/2007, reperibile sul sito web <http://www.vinitaly.com/stampa.asp>

6 MarketLine 2014, India-Wine, in [http://store.marketline.com/Product/india\\_\\_wine?productid=MLIP1392-0015](http://store.marketline.com/Product/india__wine?productid=MLIP1392-0015) Sito consultato il 30/04/2015.

7 MarketLine 2014, India-Wine, in [http://store.marketline.com/Product/india\\_\\_wine?productid=MLIP1392-0015](http://store.marketline.com/Product/india__wine?productid=MLIP1392-0015) Sito consultato il 30/04/2015.

8 <http://www.inumeridelvino.it/tag/india>, ultimo accesso 28/04/2015

9 Oltre al notevole interesse del mondo del vino per il mercato indiano, testimoniato dai numerosi articoli sulle riviste e sui siti di settore, negli ultimi anni sono diventati più numerosi anche i contributi economico-manageriali sulle riviste scientifiche internazionali.

## 4.2 IL MERCATO DEL VINO IN INDIA

L'India è l'undicesimo Paese consumatore di vino nell'area Asia-Pacifico. Il suo mercato riguarda diversi prodotti: vino fermo (bianco e rosso<sup>10</sup>), che domina il quadro competitivo con il 78% di quota, vino liquoroso o fortificato (10,6%), champagne (8,6%) e vino frizzante/spumante (2,4%).

Nel 2013, il consumo è stato di 1,10 milioni di casse di vino: 670.000 casse di vino rosso, leader nel mercato, 370.000 casse di vino bianco e 60.000 casse di rosato; il vino spumante e frizzante, come Prosecco e Champagne, ha una presenza marginale.

Sulla base delle caratteristiche di imbottigliamento si può inoltre distinguere fra i seguenti tipi di prodotto<sup>11</sup>: vino domestico, prodotto da uve indiane e imbottigliato nel paese; vino sfuso estero imbottigliato in India, che comprende i vini esteri importati sfusi e imbottigliati in India; vino prodotto e imbottigliato nel paese d'origine, costituito dal vino di importazione.

Per quanto riguarda la struttura complessiva del mercato e la sua articolazione (Tabella 4.1), la produzione è giunta nel 2014 a oltre 173 migliaia di ettolitri, con una forte prevalenza dei vini fermi su quelli fortificati (o liquorosi). Aggiungendo la differenza tra importazioni (34 migliaia di ettolitri) ed esportazioni (18 migliaia di ettolitri), si giunge alla valutazione del consumo interno, stimato nel 2014 pari a 189 migliaia di ettolitri.

Analizzando alcuni dati sulle quote delle importazioni (Tabella 4.2), risulta che la Francia mantiene stabilmente la prima posizione, come in altri mercati asiatici, con una quota di mercato a valore del 39% e del 21% in volume. Ciò evidenzia un prezzo dei vini francesi nettamente superiore al prezzo medio di mercato.

Segue l'Australia, anche per la vicinanza geografica e in parte culturale, che negli ultimi anni ha visto crescere la propria presenza, con una quota di mercato nel primo semestre del 2014 pari al 15% a valore e del 14% in volume. L'Italia si colloca al terzo posto, con una quota di mercato a valore del 12% e a volume del 14%. A differenza dei vini francesi, da questi dati si rileva che i vini italiani presentano un prezzo, seppure di poco, inferiore al prezzo medio di mercato, denotando così un'offerta di limitato valore per il mercato indiano. Stessa situazione per i vini americani, che seguono in classifica, con l'8% di quota di mercato a valore e 11% a volume.

---

10 Dati 2011, da Marketline Industry Profile, "Wine in India", febbraio 2012. Secondo l'indagine di Vinexpo-IWS, più del 61 per cento dei vini bevuti in India sono rossi e per questo segmento si prevede una crescita del 71,6 per cento tra il 2013 e il 2017. Gli indiani consumeranno 1,15 milioni di casse di vino rosso e 630.000 casse di vino bianco entro il 2017; il vino rosato dovrebbe raggiungere le 0,10 milioni di casse. Il consumo di vino bianco, spinto dalla produzione locale, dovrebbe aumentare del 71 per cento nello stesso periodo, mentre il consumo di spumante indiano potrebbe raddoppiare nei prossimi cinque anni. Il rapporto, inoltre, prevede che la quota di vino importato aumenti dalle 280.000 casse del 2013 alle 480.000 nel 2017.

11 UKessays, "The growth of wine market in India", in <[www.ukessays.com/dissertations/business/the-growth-of-wine-market-in-india.php](http://www.ukessays.com/dissertations/business/the-growth-of-wine-market-in-india.php)> Sito consultato il 30/04/2015.

TABELLA 4.1 – Il mercato del vino in India – Volumi (hl/1000)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (stima)
Produzione vini fermi	126	135	115	118	140	142
Produzione vini fortificati	23	25	27	28	30	31
Produzione totale	149	160	142	146	170	173
Import	18	26	44	43	39	34
Export	21	7	11	10	18	18
Consumo apparente	146	179	175	179	192	189

Fonte: I numeri del vino (2014), India – mercato e importazioni di vino aggiornamento 2013/14 in <<http://www.inumeridelvino.it/tag/india>> Sito consultato il 28/04/2015

TABELLA 4.2 – L'importazione di vino in India (Volumi, in migliaia di hl)

	2009	2010	2011	2012	2013	7/2013	7/2014	Quota Vol. 7/2014	Quota Val. 7/2014
Totale	17,8	25,4	44,2	42,3	39,5	23,3	17,1	100%	100%
Francia	5,6	6,0	13,0	13,8	13,0	8,2	3,6	21%	39%
Australia	2,3	3,6	4,2	4,8	4,2	2,0	3,5	20%	15%
Italia	2,5	3,6	4,0	4,7	4,9	3,3	2,4	14%	12%
USA	1,3	1,0	2,5	1,7	2,0	1,2	1,8	11%	8%
UK	1,0	1,5	2,5	3,9	3,1	1,6	1,6	9%	8%
Cile	1,0	1,5	1,5	2,3	3,0	1,4	1,1	6%	3%
Sud Africa	0,5	0,8	1,5	1,3	1,2	0,6	0,7	4%	3%
Spagna	0,5	0,5	0,7	1,6	0,8	0,4	0,4	2%	2%
Nuova Zelanda	0,4	0,4	0,5	0,9	0,4	1,8	0,3	2%	2%
Altri	3,0	6,5	13,9	7,3	6,9	2,9	1,8	11%	8%

Fonte: Elaborazione personale su dati I numeri del vino (2014), in <<http://www.inumeridelvino.it/2014/12/india-mercato-e-importazioni-di-vino-aggiornamento-201314.html>> Sito consultato il 28/04/2015.

Dall'analisi dei dati IWSR<sup>12</sup>, emerge un interessante calcolo del potenziale di mercato. Partendo da 700 milioni di adulti, si giunge a stimare un mercato di appena due milioni di consumatori, considerando che il dato di partenza va depurato delle quote di coloro che per vari motivi non possono rientrare nel mercato; si possono far rientrare tra questi le seguenti categorie: il 60% della popolazione residente nelle zone rurali, il 48% delle donne, che bevono vino in rarissimi casi, il 35% che non bevono per motivi filosofico-culturali, l'80% che non può permetterselo e il 90% di altri gruppi legati al consumo di birra. I dati evidenziano inoltre che l'80% delle vendite è concentrato nelle grandi aree urbane e i due terzi dei volumi di vendita sono effettuati negli hotel a 5 stelle, pub, bar e ristoranti<sup>13</sup>. Tra le diverse città predomina Mumbai (39%), seguita da Delhi (23%), Bangalore (9%) Goa (9%), il resto dell'India 20% (Satish e Chandra, 2012). Le stime future fanno prevedere ancora crescita limitate: probabilmente l'India nel 2015 passerà dallo 0,01% allo 0,04% dei consumi mondiali di vino fermo e dallo 0,01% allo 0,06% al consumo di vino spumante. Complessivamente, si è quindi molto vicini alle dimensioni di un piccolo paese europeo. In questo quadro non particolarmente esaltante, si può comunque evidenziare l'elevato livello di qualità dei prodotti finora consumati, considerati *status symbol* nei segmenti a più alto reddito.

Il consumo di vino in India, secondo alcune stime, potrebbe arrivare a 2,1 milioni di casse entro il 2017, con una crescita di oltre il 70% rispetto al 2013<sup>14</sup>. Anche il consumo degli spirits è destinato ad aumentare nei prossimi cinque anni, arrivando a 373,5 milioni di casse, con un incremento di oltre il 20 per cento a partire dal livello del 2013<sup>15</sup>. I principali fattori alla base di questo incremento sono l'aumento dei salari, la crescita del turismo degli Indiani verso l'Occidente, la produzione vinicola locale in aumento e un'evoluzione dei modelli di consumo verso beni e servizi sempre più sofisticati. In sostanza, con circa 0,15 litri di consumo pro-capite, l'India è agli ultimi posti tra i paesi consumatori di vino al mondo, ma la crescita del 25-30 per cento all'anno lo rende anche il mercato del vino in più rapida crescita. Per questo nuovi imprenditori si sono affrettati a cogliere l'opportunità di entrare nel business del vino, anche lasciando altri percorsi professionali<sup>16</sup>. A titolo esemplificativo, si può ricordare l'appassionato di vino Ajay Shetty che, dopo otto anni come investment banker per Morgan Stanley a New York e Merrill Lynch a Hong Kong, ha deciso di trasferirsi a Bangalore per

12 <<http://www.inumeridelvino.it/2010/12/paesi-bric-e-il-vino-india-panoramica-e-tendenze.html#more-6196>> Sito consultato il 29/04/2015.

13 <[http://www.xenoswine.it/india\\_\\_11.html](http://www.xenoswine.it/india__11.html)> Sito consultato il 28/04/2015.

14 Questi dati risultano da un report pubblicato da Vinexpo di Bordeaux e IWS ([http://www.vinexpo.com/media/cms\\_\\_page\\_\\_media/437/IWSR%20-%20Inde%20-%20ANG\\_\\_1.pdf](http://www.vinexpo.com/media/cms__page__media/437/IWSR%20-%20Inde%20-%20ANG__1.pdf), ultimo accesso il 04/05/2015).

15 L'India è attualmente il quinto più grande importatore di spirits in Asia e, secondo le previsioni dello studio Vinexpo, dovrebbe diventare il quarto entro il 2017, superando la Thailandia.

16 <http://www.mydigitalfc.com/news/new-ventures-brew-old-wine-bottles-234> consultato il 04/05/2015.

creare Myra Vineyards, lanciando il proprio brand vinicolo a marzo 2012. Un altro caso è quello di Uma Chigurupati, co-fondatore di KRSMA Estates, cantina creata con l'obiettivo di puntare al mercato americano e già in grado di vincere premi internazionali per i suoi vini. Un ulteriore esempio è quello di Good Drop Wine Cellars, cantina che nel 2013 ha lanciato la sua prima collezione di vini frizzanti prodotti in uno stile italiano, con una gradazione alcolica inferiore del 9 per cento. Il vino, venduto con il marchio Rio Fizzy, ha un sapore fresco, fruttato e semi-secco ed è ispirato a bollicine italiane come Asti Spumante, Prosecco e Lambrusco che, secondo il direttore Ashwin Rodrigues (ex commercialista) sul mercato indiano possono arrivare a un prezzo molto elevato. Questo prodotto – Rio Fizzy – esprime un nuovo concetto di vino che, per la sua gradazione alcolica inferiore alla media, risulta leggero, facile da bere e complessivamente adeguato al consumatore indiano.

#### 4.3 ANALISI STRATEGICA DEL MERCATO VINICOLO INDIANO

In India il settore vinicolo è concentrato, con pochi grandi attori, ma caratterizzato da bassa pressione competitiva. La presenza di prodotti sostituti è molto forte: anche se negli ultimi anni la domanda di vino è sensibilmente cresciuta, prodotti come birra e whisky hanno ancora le quote di mercato più elevate<sup>17</sup>. La forte regolamentazione del mercato, che limita il numero di effettivi venditori, insieme alle elevate tariffe e alle difficoltà culturali, rendono l'entrata nel mercato estremamente complessa, soprattutto per le aziende estere.

L'analisi competitiva (Porter, 1980) permette di delineare un quadro sintetico delle diverse forze che agiscono sul settore indiano del vino (UKEssays, 2012).

Per quanto riguarda il potere contrattuale dei fornitori, va considerato che nel settore vinicolo i prodotti necessari per la produzione e l'imbottigliamento sono fondamentalmente due: l'uva e le bottiglie. La forza dei fornitori dipende ovviamente dal potere dei produttori vinicoli: nelle cantine che si occupano dell'intero processo di produzione (dalla viticoltura, alla vinificazione e all'imbottigliamento) il loro potere è molto scarso, nel caso invece di cantine operanti solo nella fase di trasformazione dell'uva e d'imbottigliamento la possibilità di negoziazione è notevolmente più forte. Possono far aumentare il potere di negoziazione del fornitore anche eventi straordinari, come incendi, parassiti e malattie della vite, avversità metereologiche (alluvioni, siccità, ecc.), che incidono inevitabilmente sui volumi di produzione.

Il potere contrattuale dei compratori va analizzato in relazione ai diversi operatori del canale distributivo. I produttori vinicoli hanno, quali principali interlocutori di canale, sostanzialmente tre tipologie di compratore:

---

<sup>17</sup> MarketLine Industry Profile -Wine-, 2012.

- Consumatori diretti, rappresentati soprattutto da turisti in gita giornaliera o per il week-end (anche lungo); il potere di negoziazione di questa categoria di compratori risulta indebolito dall'unicità del prodotto, dal valore esperienziale della visita in cantina e dagli eventi di grande valore volti alla sua promozione;
- Grossisti e Distributori: hanno un alto potere di negoziazione, dato dalla loro esigua numerosità e dalla loro consistente influenza sulla vendita dei prodotti esposti sugli scaffali dei negozi;
- Dettaglianti: il sistema è piuttosto frammentato, ma alcuni dettaglianti hanno comunque un notevole potere contrattuale nei confronti dei fornitori, potendo selezionare il prodotto da allocare a scaffale; per questo motivo, normalmente le cantine passano attraverso la figura del grossista per arrivare al punto vendita. In particolare i piccoli produttori tendono a vendere direttamente al consumatore o ad appoggiarsi a un intermediario per evitare di ritrovarsi in una posizione debole nel rapporto con il dettagliante<sup>18</sup>.

Per quanto riguarda la minaccia di nuovi entranti, il settore presenta delle barriere all'entrata molto alte dovute soprattutto al know-how di produzione, ai considerevoli costi necessari per l'avvio dell'attività, all'eventuale disponibilità di terreni e vigneti in luoghi vocati e alle elevate barriere tariffarie. Trattandosi di un business *capital intensive*, sono richiesti ingenti investimenti in macchinari e in attrezzature; inoltre sono richiesti elevato know how tecnologico, per la produzione di vini di qualità, ed economico-commerciale, per comprendere adeguatamente le dinamiche settoriali. L'accesso al mercato è possibile attraverso start up d'azienda, diversificazione delle attività aziendali (con sviluppo della produzione vinicola) e, nel caso di aziende estere, introduzione del proprio prodotto all'interno del mercato indiano, secondo la normativa vigente. Per quest'ultimi le difficoltà sono indubbiamente maggiori in quanto, oltre alla forte pressione tariffaria, l'accesso ai canali di distribuzione è piuttosto complesso. Nonostante le barriere, i vini esteri sono molto richiesti dal mercato.

La minaccia di prodotti sostitutivi, costituiti dalle altre bevande alcoliche, deriva in particolare dalla birra. Per i distributori i costi di sostituzione non sono alti, data l'omogeneità dei requisiti previsti per la vendita generica di bevande alcoliche. La minaccia di prodotti sostitutivi è quindi piuttosto alta. Data la particolare tipologia del prodotto è necessario tuttavia allargare il range dei prodotti-servizi considerati, non limitandosi solo agli altri alcolici, per andare a considerare anche l'impiego del tempo libero dei clienti, come ad esempio le mete preferite per le vacanze, affinché le cantine produttrici possano considerare strategicamente rilevanti queste alternative. È infatti sempre più diffuso l'interesse per il turismo del vino (Raut e Bhakay, 2012; Thaliath e Kumar, 2014).

---

18 UkEssays, "The growth of wine market in India", in [www.ukessays.com/dissertations/business/the-growth-of-wine-market-in-india.php](http://www.ukessays.com/dissertations/business/the-growth-of-wine-market-in-india.php). Sito consultato il 31/03/15.

Per quanto riguarda la situazione competitiva, va considerato che il settore enologico in India è altamente concentrato ma, allo stesso tempo, diversificato rispetto agli attributi di prodotto: alcuni produttori si focalizzano sulla produzione di vini di alta qualità, altri su una qualità minore ma in grandi quantità, o su determinate tipologie di vini. L'obiettivo delle cantine, in questo stadio iniziale, è fondamentalmente quello di riuscire a realizzare un pacchetto completo da presentare al consumatore per assicurarsi la fidelizzazione e non tanto quello di sottrarre clienti ai concorrenti. In questo particolare momento non sono importanti solo le proprietà intrinseche del vino ma anche quelle estrinseche, come ad esempio il packaging, l'estetica e l'atmosfera della cantina, l'organizzazione delle degustazioni e la loro qualità, la disponibilità e la leadership dei produttori. Un buon livello di competitività in questa fase risulta quindi positivo e stimolante per la crescita del settore.

Dall'analisi SWOT sul mercato indiano del vino (Figura 4.1) emergono alcune criticità culturali, demografiche e sociali che fanno pensare all'India come un Paese ancora difficile da avvicinare ma che può offrire interessanti possibilità di sviluppo nel medio-lungo periodo.

FIGURA 4.1 – SWOT Analysis per il mercato indiano del vino

<p><b>PUNTI DI FORZA:</b></p> <p>Crescita del consumo di vino (25-30% all'anno nell'ultimo decennio).  Clima adatto per la coltivazione dell'uva.  Aumento della popolazione urbana.  Ricerca, da parte dei giovani, di un'alternativa ai superalcolici e di un gusto più raffinato.  Prodotto sempre più accettabile per donne e giovani.</p>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA:</b></p> <p>Permanenza della caratteristica di prodotto elitario.  Difficoltà di immagazzinamento, per mancanza di cantine e di adeguati sistemi di refrigerazione.  Scarsa conoscenza del vino.  Mancanza di infrastrutture.</p>
<p><b>OPPORTUNITÀ:</b></p> <p>Prospettive di crescita del mercato potenziale, dal punto di vista demografico.  Sviluppo di forme distributive a supporto della distribuzione di vino, come i supermercati.  Margini di crescita del mercato interno grazie all'aumento del reddito disponibile.  Crescente industria del turismo.</p>	<p><b>MINACCE:</b></p> <p>Dissuasione dal consumo di alcol da parte della Costituzione indiana.  Per alcuni gruppi sociali il consumo di vino è considerato un "peccato".  Preferenza del mercato per whisky e birra.  Divieto di pubblicità per le bevande alcoliche.  Protezionismo da parte dei governi statali per la produzione vinicola nazionale.</p>

FONTE: Adattamento da JBC International – Wine Institute, “Comprehensive Study of the Indian Wine Market”, 2008



##### 4.4.1 L'EFFETTO "MADE IN" SUL CONSUMATORE INDIANO: INQUADRAMENTO TEORICO

Dagli anni Novanta l'India ha cominciato ad uscire dal periodo del protezionismo, favorendo così l'entrata di aziende estere e di nuovi prodotti provenienti da diverse parti del mondo, prima sconosciuti alla maggior parte della popolazione. Il vino, estraneo finora alla tradizione alimentare indiana, ne rappresenta un esempio significativo. In un mercato così particolare, non è chiara la rilevanza che può assumere il *country of origin* (COO) e l'effetto *made in*. Questi aspetti, basati sul riconoscimento della rilevanza del paese di provenienza del prodotto come variabile capace di influenzare i processi decisionali dei consumatori durante la fase di acquisto, sono stati oggetto di numerosi studi, che concordano nel ritenere il COO una delle principali caratteristiche estrinseche nella valutazione della qualità di un prodotto<sup>19</sup>. Tali studi, principalmente condotti nei paesi sviluppati, più di recente si sono focalizzati anche sui paesi emergenti e in via di sviluppo (Batra et al., 2000; Bandyopadhyay e Banerjee, 2003; Esoussi e Merunka, 2007). Il contributo di Batra et al. (2000), focalizzato sulla percezione dei consumatori appartenenti ai paesi emergenti verso il COO, ha evidenziato come l'acquisto di prodotti esteri da parte dei consumatori dei paesi in via di sviluppo possano essere ricondotti a diversi motivi: i prodotti esteri potrebbero risultare attrattivi per la loro rarità e il prezzo elevato; il senso di insicurezza e inferiorità dei paesi in via di sviluppo verso i consumatori dei paesi più sviluppati potrebbe essere colmato con l'emulazione dei modelli di consumo occidentali; i consumatori potrebbero voler partecipare attivamente alla comunità consumistica globale; le élites che amano essere considerate cosmopolite potrebbero voler ostentare attraverso i nuovi prodotti la propria conoscenza di culture diverse (Hannerz, 1990). In questo quadro di riferimento, per quanto riguarda gli atteggiamenti verso i beni locali/non locali dei consumatori dei paesi in via di sviluppo, emerge la propensione dei consumatori indiani all'acquisto di prodotti esteri come ostentazione di un elevato status sociale in risposta alla struttura fortemente gerarchica della società indiana. Questi consumatori esprimerebbero quindi il desiderio di essere considerati parte dell'economia globale, anche attraverso l'acquisto di prodotti provenienti dalle varie parti del mondo, e quindi attribuendo al prodotto "foreign-made", spesso indicatore di modernità e sofisticatezza, un significato particolare nella loro realtà domestica (Batra et al., 2000).

---

19 Per un'analisi della letteratura su questi temi si rinvia a Vianelli e Marzano (2012) e de Luca e Marzano (2012). Fra i vari contributi si ricordano Balabanis e Diamantopoulos, (2008); Chen et al. (2011).

Bandyopadhyay e Banerjee (2002), nel loro studio sull'effetto COO dei prodotti esteri sui consumatori indiani<sup>20</sup>, hanno evidenziato come, nel valutare un prodotto senza conoscerne le caratteristiche intrinseche, il paese di origine sia un indicatore di qualità più significativo del prezzo.

Da questi studi il consumatore indiano sembra presentare una forte predisposizione verso quei prodotti internazionali che possono dar luogo a un consumo vistoso (Veblen, 2007). Il bisogno di ostentare ricchezza come affermazione dello status sociale è dimostrato anche dall'entità del mercato del lusso che in India, secondo le stime, potrà raggiungere i 15 miliardi di dollari entro il 2015 (Luxury Society, 2011)<sup>21</sup>. Eng e Bogaert (2010), nello studio dei driver psicologici che inducono il consumatore indiano ad acquistare i luxury-brand occidentali, mostrano come il consumo di prodotti di lusso sia condizionato dallo status sociale indotto dal loro possesso. La percezione dei prodotti di lusso risulta tuttavia favorita se si riesce a cogliere le interazioni tra i valori tradizionali della cultura nazionale e il prestigio sociale della cultura globale di consumo. Ne deriva che il lusso occidentale può essere considerato di lusso anche in India soprattutto se viene adattato alla realtà locale attraverso la comprensione dei costumi tradizionali e la loro fusione con quelli occidentali (Eng e Bogaert, 2010).

Al concetto di *country of origin* si collega quello di *country image*, inteso come l'insieme delle credenze, delle idee e delle impressioni delle persone riguardo a un dato paese. In uno studio di Dubois e Paternault (1997), in cui vengono esaminate le associazioni tra sette Paesi e dieci attributi di prodotto, viene messo in evidenza che gli intervistati abbinano le caratteristiche di design, stile e raffinatezza a Francia e Italia, mentre le caratteristiche di affidabilità, assistenza post-vendita, qualità e solidità alla Germania. Si evidenzia così il ruolo dello stereotipo del paese, inteso come un attributo intangibile che associa particolari qualità del prodotto al paese d'origine. Da questo punto di vista, il "made in Italy" sembra evocare in particolare le caratteristiche di design, stile, arte, prestigio, raffinatezza, buon cibo (Dubois e Paternault, 1997).

Con riferimento all'oggetto di studio, alcuni contributi hanno evidenziato il forte legame tra vino e COO (Lockshim et al., 2006; D'Alessandro e Pecotich, 2013). Secondo Lockshim et al. (2006) a determinare la decisione d'acquisto di un vino contribuiscono prezzo, brand e COO. In particolare il paese di produzione assume un maggiore ruolo se è noto e rinomato per le sue produzioni vitivinicole. Anche D'Alessandro e Pecotich (2013) hanno sottolineato la significativa influenza del COO sul vino, evidenziando che i consumatori non ancora esperti utilizzano il COO come primo indicatore di qualità per la valutazione del vino.

---

20 Lo studio ha riguardato la differente percezione in merito alla valutazione di due beni (una macchina fotografica e una TV a colori) in base al variare del paese di provenienza, in questo caso Giappone e India (attraverso una JIV).

21 Luxury Society, *Luxury Society Market Guides: Brazil, Russia, India & China*, in <http://luxurysociety.com/articles/2012/03/luxury-society-market-guides-brazil-russia-india-china>

Per cercare di comprendere più in profondità quale sia la percezione e l'atteggiamento verso il vino italiano nel mercato indiano, dopo la fase di desk research e raccolta di dati secondari, nel periodo 2013-2014 è stata condotta una ricerca qualitativa, con finalità esplorative. Considerando la particolare difficoltà di raggiungere direttamente i consumatori indiani, si è deciso di effettuare le interviste a un insieme di operatori esperti sul mercato considerato, prevalentemente composti da intermediari commerciali, già operanti in India e quindi in grado di fornire informazioni adeguate. L'individuazione dei potenziali interlocutori, particolarmente lunga e complessa, è stata realizzata attraverso contatti successivi con diversi operatori. Innanzi tutto sono state contattate le seguenti organizzazioni: Istituzioni (Camera di Commercio Italo-Indiana, ICE, in Italia e in India, uffici di Nuova Delhi, Calcutta e Mumbai), Associazioni legate al mondo vinicolo (AIS, Slowfood); Consorzi e cooperative vinicole; Camere di Commercio delle principali Regioni produttrici di vino (in particolare Trentino Alto Adige, Toscana, Piemonte, Marche, Veneto, Sicilia, Abruzzo, Friuli Venezia Giulia); Riviste specializzate nel settore enogastronomico; Internet. Successivamente, su indicazione delle citate organizzazioni, è stato quindi possibile individuare diversi operatori, sia in Italia che in India, poi contattati per le interviste.

Per lo svolgimento dello studio sono stati identificati 96 potenziali soggetti, 20 indiani e 76 italiani, appartenenti a diversi settori dell'economia (produzione, servizi, editoria, ecc.). Questi soggetti sono stati contattati direttamente, via e-mail o telefono, ma per ragioni diverse (non operano più con questo mercato, indirizzo di posta elettronica non più valido, ecc.) non tutti hanno dato la propria disponibilità a partecipare a questo studio.

Il questionario è stato quindi inviato a 78 contatti (58 italiani e 20 indiani) di cui 21 (13 italiani e 8 indiani) hanno re-inviato il questionario compilato. L'insieme dei rispondenti alle interviste è composto da distributori, società di import/export, istituzioni, magazine on-line, catene alberghiere, consorzi, cooperative, aziende vinicole e associazioni. Di questi, 8 operano nel mercato indiano da più di tre anni, 5 in un range temporale compreso tra uno a tre anni e 7 da meno di un anno<sup>23</sup>. Le posizioni occupate dagli intervistati variano da brand manager ad analista commerciale, wine writer, sommelier, chief executive officer, area manager, ecc.

Non potendo realizzare in questa fase interviste "face to face", si è deciso di ricorrere a interviste online, attraverso un questionario semi-strutturato, con domande di carattere generale sugli intervistati e sulle tre aree d'interesse per

---

22 A questa fase della ricerca empirica ha attivamente contribuito la dott.ssa Eleonora Vanello (attualmente Scottish Branch Manager presso l'Italian Chamber of Commerce and Industry for the UK), co-autrice del presente paragrafo.

23 Un contatto non ha risposto a questa domanda.

la ricerca (il mercato vinicolo, i comportamenti del consumatore e gli effetti del Country of Origin). Le domande strutturate, che prevedevano risposte multiple o dicotomiche, derivavano dalla prima fase di desk research (dati di mercato e letteratura di riferimento); quelle non strutturate, con risposta libera, sono state fondamentali per ottenere delle informazioni che solo gli operatori potevano fornire. L'aspetto più delicato della progettazione del questionario è stato quello di sviluppare delle domande chiare, riducendo al contempo il rischio di ottenere delle risposte vaghe e imprecise.

Il questionario, somministrato tramite SurveyMonkey, è stato realizzato in italiano e in inglese, data la necessità di comunicare sia con operatori italiani, sia stranieri.

Per i contatti italiani, la fase operativa del sondaggio è stata preceduta da una parte telefonica in cui era richiesta la disponibilità per la compilazione del questionario, precisando l'ambito e lo scopo del lavoro. Il link d'accesso all'indagine è stato inoltrato tramite e-mail (sia in italiano sia in inglese).

L'elaborazione e l'analisi dei dati hanno seguito la metodologia della "Framework analysis", un processo analitico di elaborazione di testi relativi a interviste, particolarmente adatto nelle ricerche qualitative con finalità esplorative (Srivastava e Thomson, 2009).

L'analisi dei dati è stata condotta attraverso lo sviluppo delle diverse fasi della Framework analysis. La fase di familiarizzazione dei dati ottenuti ha permesso di evidenziare gli aspetti principali emersi dalla lettura dei dati raccolti. L'identificazione della cornice tematica è derivata dalla precedente individuazione delle aree di studio scelte per la formulazione dei questionari. Queste aree sono state via via raffinate attraverso l'analisi delle singole successive risposte alle specifiche domande. Sono state individuate le seguenti aree di approfondimento: mercato del vino in India; consumatore e modelli di consumo; percezione e posizionamento; effetto "Country of Origin" e situazione del vino "made in Italy" in India. Le domande, i cui argomenti dovevano fungere da codici, hanno permesso il filtro e l'ordinamento delle informazioni indispensabili per passare allo stadio successivo. La catalogazione ha portato alla creazione di tabelle ordinate per casi (nelle righe i casi e nelle colonne i temi); per ogni caso sono state realizzate quattro tabelle, corrispondenti alle diverse cornici tematiche<sup>24</sup>.

Per lo sviluppo delle tabelle si è utilizzato il programma Excel, con il confronto immediato e continuo fra i differenti casi e tra i diversi temi all'interno dello stesso caso. Dopo aver organizzato in maniera ordinata i dati, è stato possibile ottenere una visione aggregata delle varie risposte ai quesiti della ricerca. Sono stati così esaminati il numero di feedback dei questionari inviati, la natura dei vari intermediari economici e gli anni relativi alla loro presenza sul mercato indiano. È quindi iniziata la fase di mappatura e interpretazione relativa a ogni tabella re-

---

24 Ogni tabella, con titolo identificativo dell'area tematica, è formata da colonne che comprendono i codici relativi ai quesiti dei sondaggi e da righe in cui sono inseriti gli intervistati, ossia i casi. All'interno di queste sono state fatte rientrare tutte le risposte alle domande.

alizzata precedentemente. A questo stadio, le risposte alle domande dei sondaggi sono state analizzate in maniera critica, attraverso l'individuazione delle associazioni e delle tendenze principali riscontrate nei vari casi.

Di seguito si presentano, in forma discorsiva, i principali risultati della ricerca, articolati nelle diverse aree di approfondimento.

### *Il mercato del vino in India*

La quasi totalità degli intervistati ha evidenziato che vi è un incremento costante e continuo del mercato dovuto all'aumento dei redditi, del turismo e del livello di stile di vita. Secondo alcuni operatori il tasso di crescita è del 20-30% annuo<sup>25</sup> e secondo altri il vero sviluppo sarà osservato fra un paio di anni. Il principale ostacolo allo sviluppo del settore è dovuto alle barriere tariffarie, cui seguono quelle culturali e legislative.

Le modalità consigliate per entrare nel mercato prevedono in quasi tutti i casi la partecipazione diretta di distributori e importatori locali, così da evitare le difficoltà e le problematiche burocratiche e culturali. Anche le Joint Venture sono soluzioni da considerare.

Per gli operatori il maggiore impedimento al consumo del prodotto vinicolo è dovuto agli alti costi, che lo rendono acquistabile solo da pochi, a cui segue la difficile reperibilità.

Le zone di maggiore consumo sono state identificate nelle metropoli (come New Delhi, Mumbai, Bangalore, Chennai, Hyderabad, ecc.) e nelle zone turistiche (come lo stato di Goa, il Punjab e le zone del Pradesh), dove la frequenza nel consumo di vino, per circa il 45% dei rispondenti, è superiore a una volta a settimana.

### *Il consumatore e i modelli di consumo*

Il consumatore di vino indiano, secondo gli intervistati, rientra in un target d'età compresa tra i 25-60 anni<sup>26</sup>, è di sesso maschile (anche se il segmento femminile è in aumento), possiede un elevato livello di cultura e di istruzione (tendenzialmente appresa all'estero), è urbanizzato e proviene da una classe sociale medio-alta o alta. È per lo più un businessman che ha vissuto all'estero o che ha contatti frequenti con l'estero per lavoro, e che conosce e apprezza il mondo occidentale. Il range dei consumatori enologici varia dai neofiti agli esperti.

Il consumo di questa bevanda avviene per lo più nei ristoranti e negli alberghi, che hanno la duplice funzione di ristorante e club e che sono luogo di incontro di uomini d'affari ed alloggio per turisti. Il consumo del vino a casa non è ancora abituale e solo due intervistati ne hanno segnalato l'uso domestico. Il consumo di vino, fino a pochi anni fa, avveniva soprattutto durante le festività e secondo due

---

25 Secondo alcuni intervistati la crescita annuale del mercato enologico è rispettivamente del 20-25%, 10%, 25-30%, 25%, 27%.

26 Su questo punto non c'è pieno accordo: secondo alcuni il target d'età è compreso tra i 35-60 anni, per altri tra 25-40 e secondo un'azienda vinicola italiana il consumatore ha un'età massima di 50 anni.

intervistati lo è ancora. Attualmente viene consumato principalmente durante i pasti, ma anche prima di cena e solo in alcuni casi dopo cena.

Alla domanda riguardante l'interesse da parte dei consumatori indiani di una cultura vinicola, le risposte sono state contrastanti. Per questo motivo si è optato per dare maggiore peso agli intermediari indiani che, per loro natura, hanno maggiori contatti diretti con i clienti: la Brindco Sales Ltd, l'Oberoi Hotel, Classic Group e la Merk Consultants. Per i primi tre non c'è ancora l'attenzione e la curiosità verso la cultura enologica, mentre il quarto la considera in aumento.

Infine, il fattore di maggiore influenza per l'acquisto di un vino è il paese di provenienza e il prezzo, considerato un elemento condizionante la scelta della maggior parte degli intervistati.

#### *Percezione e posizionamento del vino in India*

Il vino in India è percepito come un bene di lusso e il suo consumo comporta un elevato status sociale (questa informazione non è condivisa da un intervistato).

La tipologia di vino preferita è rappresentata dai vini rossi fermi e secondo alcuni intervistati anche i vini dolci sono molto apprezzati. Vini bianchi e Champagne non sono stati indicati da alcun contatto e solo due di questi hanno segnalato gli spumanti come vini prediletti dai clienti.

Nelle scelte di preferenza tra vini domestici ed esteri, gli intervistati hanno evidenziato un maggiore interesse dei consumatori per i secondi, anche se quelli nazionali sono ugualmente graditi. Uno degli intervistati, a tale proposito, ha spiegato che di frequente i consumatori indiani scelgono il vino domestico per il prezzo: «un buon vino nazionale costa almeno 750 Rupie (equivalenti a circa 12 Euro), un vino di importazione appena decente parte dalle Rs 1250 (quasi 20 Euro)». Oltre al prezzo, la scelta per questi vini è motivata dall'orgoglio nazionale e dalla maggiore familiarità e reperibilità del prodotto. Coloro che prediligono vini internazionali, invece, danno maggiore importanza alla qualità e all'immagine.

Su quali siano le caratteristiche del vino indiano hanno risposto solo tre contatti: per uno, i vini rossi mancano di complessità e i bianchi sono dolci a causa delle viti ancora molto giovani; gli altri due definiscono le caratteristiche principali che lo contraddistinguono, cioè acidità, giovinezza, dolcezza e chiarezza.

I vini esteri più venduti sono quelli francesi per il loro prestigio internazionale, per la tradizione e la cultura del vino caratteristica della loro terra e per questioni legate al marketing, alla promozione e alle strategie di business. Infatti, la Francia è stata il primo paese ad aggredire il mercato vinicolo indiano e la sua promozione, molto intensa, è supportata dalla Sopexa<sup>27</sup>.

---

27 La "Sopexa Groupe Marketing International alimentaire, vin & art de vivre" è una società francese, con filiali operanti in diversi paesi, che si occupa di marketing e comunicazione innovativi per sviluppare e incrementare l'immagine dei propri clienti. In particolare si occupa della promozione delle aziende francesi tramite la più ampia promozione dell'"immagine Francia". Per maggiori informazioni consultare il sito <http://www.sopexa.com/>

A seguire sono preferiti i vini australiani per i grandi marchi delle loro cantine (come Jacob's Creek), per la vicinanza geografica, per la più semplice reperibilità, per il rapporto qualità-prezzo estremamente competitivo e perché incontrano i gusti dei clienti. Anche i vini cileni e sudafricani sono richiesti, i primi per la visibilità ottenuta grazie ai grandi investimenti volti alla promozione del prodotto e i secondi per il rapporto qualità-prezzo. I vini italiani non sono stati segnalati da nessun intermediario ma, secondo un intervistato, gli indiani stanno iniziando a interessarsi a essi per l'ottimo rapporto tra qualità e prezzo.

La promozione del vino avviene maggiormente tramite degustazioni e cene enogastronomiche ma anche con fiere enologiche.

#### *Effetto "Country of Origin" e situazione del "made in Italy" in India*

In questa parte sono approfonditi i temi riguardanti l'importanza del vino "made in Italy", il suo posizionamento e le strategie per incrementarne la presenza sul mercato indiano.

La provenienza del vino incide "abbastanza" per alcuni e "molto" per altri nelle scelte d'acquisto<sup>28</sup> degli indiani, in particolare il "made in Italy" è stato valutato "abbastanza"<sup>29</sup> rilevante. Infatti, solo quattro contatti ritengono l'origine italiana di un vino, rinomato in India, una variabile d'influenza. La quasi totalità dei rispondenti (solo uno non condivide), inoltre, ritiene che il prodotto italiano incontri i gusti dei consumatori.

Nell'immaginario indiano il vino italiano è sinonimo di alta qualità, cultura, storia, status, moda, esclusività, piacevolezza, benessere, mediterraneità ed eccellenza. I vini d'Italia rappresentano, secondo un intervistato, "un lusso genuino ma, alle volte, con gusto troppo forte e secco".

I due sommelier intervistati, invece, evidenziano dei lati meno positivi: il primo, indiano, spiega che "[gli indiani] conoscono il Sangiovese ma i francesi hanno venduto meglio"; il secondo, italiano, ritiene che gli indiani identifichino il vino italiano in tre parole, cioè "sconosciuto, Toscana, Barolo".

I consumatori sono molto interessati alla cucina italiana (soprattutto delle classi più abbienti) e la motivazione, secondo un intervistato, è dovuta alla sua natura prevalentemente vegetariana. La cultura italiana, secondo i soggetti esaminati, è percepita in maniera molto positiva e per alcuni ci sono delle affinità culturali tra i due Paesi.

Attualmente il vino italiano in India occupa il terzo posto nella classifica dei vini importati e la sua crescita è innegabile, pur incontrando diverse difficoltà causate

---

28 In questo passaggio si può trovare un'ulteriore conferma alla domanda in cui si richiedeva agli intervistati qual è il principale fattore d'acquisto nella scelta di un vino. Tra le cinque risposte (cantina produttrice, paese di provenienza, packaging, tipo di vino e grado alcolico) è stata scelta, da circa il 40%, quella concernente il paese di provenienza.

29 Tra le risposte possibili (molto, abbastanza, poco e nulla) alla domanda riguardante l'importanza della provenienza italiana come variabile di influenza nelle scelte d'acquisto, la maggior parte dei contatti ha risposto "abbastanza".



dalle barriere tariffarie, dalla limitata promozione e dalla gestione non particolarmente efficace ed efficiente da parte degli intermediari italiani. È un vino dalle grandi potenzialità che deve essere supportato da politiche di marketing strategico mirate a esaltare il binomio enologia-gastronomia e a diffondere la cultura del vino del “bel Paese” (Corsi et al., 2013).

#### *Strategia per promuovere il vino italiano in India*

In conclusione, si è richiesto agli intervistati di individuare la strategia migliore per promuovere il vino “made in Italy” nel mercato indiano. Ne è derivata l'importanza fondamentale di fare promozione della terra, della cultura, della cucina in abbinamento al vino “rendendo il consapevole più consapevole”. È oltremodo indispensabile sviluppare un forte brand “made in Italy”.

A tal proposito, un analista commerciale intervistato afferma che “l'industria vinicola italiana deve crearsi un ‘comando centrale’ in grado di adottare una strategia italiana globale, che presti attenzione ai segnali positivi del mercato. È necessario costruire un'immagine d'insieme dei vini italiani, rendendo i consumatori più consapevoli e formando ristoratori, sommelier e agenti di commercio”.

La rilevanza della formazione di figure professionali in loco, in grado di consigliare e accrescere la conoscenza dei clienti, è stata evidenziata da numerosi altri contatti. Viene suggerito anche di adottare politiche di marketing aggressive, legate ai prezzi e alla pubblicità, intensificando le degustazioni (o le cene enogastronomiche), puntando sul lancio di nuovi vini e sull'accrescimento della *consumer awareness*.

C'è, poi, chi propone di attendere l'aumento dei redditi così da rendere i beni voluttuari, quali il vino, accessibili a una fetta più grande della popolazione.

Infine, una delle strategie più consigliate, ma di più complessa realizzazione, è di puntare sulle relazioni internazionali tra i due Paesi con l'intento di fare pressione al governo indiano affinché abbassi (o rimuova) le barriere tariffarie così da generare un mercato libero e più competitivo.

#### 4.4.3 GLI SVILUPPI RECENTI: ALCUNE INTERVISTE IN PROFONDITÀ

Nell'ambito delle azioni promozionali che aziende vinicole, consorzi e associazioni d'impresa hanno avviato sui mercati extra-UE, anche attraverso la disponibilità di progetti co-finanziati da fondi comunitari (c.d. “OCM Vino”)<sup>30</sup>, l'India

---

30 Con il termine OCM vino si fa riferimento alla normativa specifica dell'Unione Europea che regola il settore vitivinicolo. Questa si colloca nel quadro dell'organizzazione comune dei mercati agricoli, ovvero del quadro giuridico unico che disciplina il mercato interno, gli scambi con i paesi terzi e le regole della concorrenza. La normativa vigente (regolamento (CE) n. 1234/2007 del Consiglio, del 22 ottobre 2007) disciplina 21 comparti del settore agricolo che fino al 2007 erano organizzati in singole OCM. In Italia i finanziamenti e i contributi dell'OCM vino sono assegnati dal Ministero per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali e dagli assessorati per l'agricoltura delle singole Regioni e provincie autonome. In particolare



sembra non rivestire ancora il ruolo di mercato target. Dopo alcune iniziali azioni promozionali, le difficoltà del mercato indiano hanno probabilmente indotto molti operatori a rivolgersi prioritariamente a mercati più maturi o comunque caratterizzati da minori difficoltà d'entrata e di permanenza, come USA, Canada, Cina e Russia.

Per approfondire ulteriormente l'argomento, sono state recentemente realizzate alcune interviste in profondità rivolte ai seguenti operatori del settore che, a vario titolo, hanno affrontato, con diverse esperienze e professionalità, il nuovo mercato indiano:

- Andrea Valentinuzzi, un enologo friulano, partner di Synthesis Wine Consulting, opera da diversi anni in India in qualità di consulente winemaker per Vintage Wines, Azienda specializzata in vini da vitigni italiani<sup>31</sup>;
- Gian Paolo Gavioli, per lungo tempo Export Manager del Gruppo Coltiva-Cantine Riunite, azienda leader in Italia per fatturato, è attualmente Direttore Generale di Casali Viticoltori;
- Michèle Shah, una consulente di marketing e critica di vini che risiede in Italia da più di 30 anni, è specializzata nella promozione di vini e cibi italiani sui mercati export<sup>32</sup>.

Le interviste, realizzate in maggio 2015 (Scheda 4.1 in Allegato), hanno permesso di confermare ulteriormente il quadro dell'attuale situazione, facendo emergere alcuni aspetti rilevanti, di seguito sintetizzati.

Dalle interviste emerge in primo luogo tutta la complessità del Paese: «L'India è una nazione enorme, con differenze tra Stati estremamente rilevanti»; «l'India è una confederazione di Stati in cui ciascuno ha le proprie leggi e che applica in autonomia»; «l'India è il mercato più complesso in assoluto, quello dove tutti sperano e poi i numeri rimangono insignificanti o quasi». Le difficoltà per le aziende italiane derivano anche dalla presenza di barriere protezionistiche di varia natura. Infatti, come evidenziato dagli intervistati, «in alcuni Stati vi è il monopolio che gestisce la vendita mentre in altri il compito è affidato a dei distributori i quali rappresentano una lobby molto potente. Sui vini importati, inoltre,

---

sono previsti contributi a fondo perduto per le spese relative alla promozione del vino all'estero, come la partecipazione a fiere, la degustazione nei ristoranti, o la semplice pubblicità. Molto importante la possibilità di finanziare il vino utilizzato nelle degustazioni all'estero oppure di finanziare l'incoming di potenziali clienti presso la propria cantina.

31 <http://www.synthesis-wineconsulting.com/blog/news/andrea-valentinuzzi-conquista-i-wine-consumers-in-india/> Sito consultato il 07/05/2015.

32 È inoltre consulente per la commercializzazione del vino italiano dal 2002 e si occupa dell'organizzazione di eventi con degustazioni e convegni, con lo scopo di presentare i vini italiani e le rispettive regioni di produzione agli importatori di vino internazionali e ai buyers. È corrispondente di diverse testate internazionali, tra cui Sommelier India, la più importante rivista per i consumatori indiani.

vi sono delle forti accise a protezione del mercato interno, ma anche qui vi sono delle anomalie che tendono a favorire determinate categorie, come ad esempio i five stars hotels che importano direttamente»; «in India c'è una lobby molto forte che protegge la produzione nazionale e le aziende vitivinicole indiane, che si sono moltiplicate in pochi anni; i dazi arrivano anche al 250%-300% sul valore iniziale del prodotto» e rappresentano il principale ostacolo all'importazione di vini dall'estero.

Un altro aspetto rilevante è costituito dal ruolo svolto nello sviluppo del prodotto dalle grandi catene alberghiere e dai ristoranti nelle aree a vocazione turistica. Come dichiarato dagli intervistati, «al momento il lavoro è concentrato su Delhi e Mumbai e su zone turistiche. Il mercato è quello dei grandi alberghi e dei ristoranti per turisti»; «vanno fatte degustazioni mirate in hotel/ristoranti attraverso la collaborazione dei vari importatori»; «nella mia esperienza ho visto molto interesse verso il vino sia da parte delle grandi catene di Hotel sia da parte di Wine Club come quelli già presenti a Delhi, Mumbai, Kolkata ed in altri posti». Infatti, a parte il consumo di vino all'interno di strutture turistiche, nella popolazione indiana il consumo di vino rimane sostanzialmente limitato, come status symbol, ad occasioni speciali di carattere sociale, come matrimoni, cocktail e qualche cena o pranzo di lavoro, mentre non è ancora diffuso nella quotidianità dei pasti.

Inoltre, va considerato il problema dimensionale delle piccole imprese italiane. Come hanno messo in evidenza alcuni intervistati, «ci vogliono risorse umane e finanziarie che le piccole aziende non hanno (non è il viaggio para-turistico che uno fa che conta) ed il ritorno sull'investimento è spesso inesistente»; inoltre, non si ritiene che oggi l'India possa essere «un mercato rilevante per le piccole aziende: il ritorno sull'investimento di tempo e risorse finanziarie non c'è a breve».

L'aspetto positivo è dato dal fatto che tendenzialmente il vino importato è considerato migliore, anche se «i loro canoni di apprezzamento sono piuttosto distanti dai nostri» e «bisogna ancora educare il mercato indiano riguardo alla conoscenza del vino fino a come abbinare il vino al cibo indiano, non facile per piatti molto speziati».

#### 4.5 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Nell'attuale scenario economico-competitivo, le imprese vinicole italiane possono considerare l'India come un nuovo e promettente mercato di sbocco?

La ricerca svolta ha permesso di raccogliere informazioni interessanti, seppure non generalizzabili. La sua natura qualitativa, basata su diverse interviste a operatori del settore, permette tuttavia di mettere in luce vari aspetti del fenomeno, sostanzialmente condivisi da tutti gli intervistati, nelle due fasi della ricerca sul campo.

L'India è un paese molto vasto, con una popolazione di grandi dimensioni, che per il vino rappresenta un mercato emergente di grande interesse per gli operatori, ma ancora caratterizzato da notevole incertezza sulle effettive potenzialità di sviluppo.

L'interesse del mercato verso il prodotto sta crescendo, ma molto lentamente, soprattutto a causa dei significativi ostacoli di tipo culturale e legislativo. La distribuzione è prevalentemente concentrata nelle grandi città ed è sostanzialmente controllata dalle grandi catene di hotel e ristorazione, soprattutto nelle aree a maggiore vocazione turistica.

I vini noti a livello internazionale, come alcuni brand italiani, hanno sicuramente maggiori possibilità di altri, ma le dimensioni ridotte del sistema vinicolo italiano non favoriscono l'entrata e lo sviluppo in un mercato come quello indiano, dove è necessario investire ingenti risorse, soprattutto in ricerca e comunicazione, non facilmente accessibili alle piccole imprese.

Infine, emerge anche per il vino un'esigenza sentita da molti operatori italiani: la necessità di un sistema Paese efficace ed efficiente nel supportare e promuovere all'estero il made in Italy.

Intervista ad Andrea Valentinuzzi,  
enologo friulano, partner di Synthesis Wine Consulting

«L'India è una confederazione di Stati in cui ciascuno ha le proprie leggi e che applica in autonomia. Non esiste una politica "nazionale" sulla vendita degli alcolici per cui il vino, che viene assoggettato ai superalcolici, subisce le stesse regole "assurde". La vendita dei prodotti alcolici non è libera, bensì avviene esclusivamente in negozi autorizzati, a parte ovviamente ristoranti ed hotels.

In alcuni Stati vi è il monopolio che gestisce la vendita mentre in altri il compito è affidato a dei distributori i quali rappresentano una vera lobby molto potente. Sui vini importati, inoltre, vi sono delle forti accise a protezione del mercato interno, ma anche qui vi sono delle anomalie che tendono a favorire determinate categorie (ad es. i five stars hotels che importano direttamente).

Le strutture che sono preposte allo stoccaggio dei vini non sono attrezzate per creare le condizioni minime necessarie a garantire la corretta conservazione dei vini per cui, molto spesso, quando questi raggiungono il consumatore finale risultano seriamente compromessi, qualitativamente parlando.

Tendenzialmente il prodotto importato è considerato migliore e, a livello di packaging, ove non si vada ad interferire con aspetti religiosi non ci sono grossi problemi. Certo è che i loro canoni di apprezzamento sono piuttosto distanti dai nostri. Il gusto del vino tende a premiare prodotti freschi e fruttati in cui prevalga la componente "vinosa" piuttosto che quella "legnosa", mentre al gusto un leggero tocco di dolcezza è da preferire.

Vi sono delle joint-venture con produttori indiani, ma il modo di fare business degli indiani è piuttosto originale e un po' complicato: risulta così difficile mantenere rapporti per lunghi periodi.

Le dimensioni delle aziende indiane sono per lo più modeste ad eccezione di qualche big player, uno dei quali detiene una sorta di monopolio a livello nazionale.

Per quel che riguarda i vitigni, vista la scarsissima cultura enologica e la "gioventù" del mercato indiano, sono da preferire gli internazionali o quelli più conosciuti come Pinot Grigio e Prosecco.

Nel marketing l'aspetto più sensibile riguarda il prezzo, mentre nella comunicazione si sta cominciando a vedere qualcosa, ma ancora troppo poco. Sicuramente bisognerebbe investire molto di più nell'educazione del consumatore».

*(Intervista del 5 maggio 2015)*

Intervista a Gian Paolo Gavioli,  
Direttore Generale di Casali Viticoltori

«L'India è il mercato più complesso in assoluto, quello dove tutti sperano e poi i numeri rimangono insignificanti o quasi.

L'India è una nazione enorme, con differenze tra Stati estremamente rilevanti.

Io l'ho visitato due volte per lavoro: la prima alla fine degli anni novanta, visitando anche produttori, e l'ultima nel 2009 con incontri e degustazione con Aspri, uno dei "maggiori" importatori.

Al momento il lavoro è concentrato su Delhi e Mumbai e su zone turistiche (Goa).

Il mercato è quello dei grandi alberghi e dei ristoranti per turisti. È un mercato ancora piccolo, da 21 mio US\$ di import totale di vino (nel 2013 Italia 2,3 mio).

C'è moltissimo ancora da lavorare, ma ci vogliono risorse umane e finanziarie che le piccole aziende non hanno (non è il viaggio para-turistico che uno fa che conta) ed il ritorno sull'investimento è spesso inesistente. Molto spesso, addirittura, il venduto non copre i costi di registrazione annuali del vino!

Comunque il venduto è anche qui rosso, anche se in alcune zone ho visto alti consumi di champagne (vedi Taj Mahal hotel in Mumbai per le loro cerimonie).

Per quanto riguarda il packaging non ci sono problematiche come avviene in Cina, dove amano colore rosso e oro.

Un'eventuale joint venture con produttori locali per entrare nel mercato credo sia più di convenienza per i produttori indiani, che stanno cercando anche sbocchi all'estero (ad es. mercato dei ristoranti indiani all'estero) e necessitano di know how non solo tecnico ma anche commerciale e di marketing (ad esempio Fratelli <http://www.fratelliwines.in/>).

Io non credo che oggi l'India sia un mercato rilevante per le piccole aziende: il ritorno sull'investimento di tempo e risorse finanziarie non c'è a breve. Gli importatori sono pochi.

In più l'Italia in questo momento ha qualche problemino con l'India... (cfr. la vicenda dei Marò).

Comunque il futuro in questi Paesi è basato sulla capacità di organizzare eventi-Paese, dove il vino fa parte del sistema Italia. Poi è chiaro che vanno fatte degustazioni mirate in hotel/ristoranti attraverso la collaborazione dei vari importatori. Ma attualmente è ancora meglio investire risorse su mercati che possano offrire maggiore soddisfazione a breve-medio termine.»

*(Intervista del 6 maggio 2015)*

Intervista a Michèle Shah,  
consulente di marketing nel settore vino

«Il mercato Indiano non è ancora un mercato maturo per la maggior parte delle aziende Italiane. In India c'è una lobby molto forte che protegge la produzione nazionale e le aziende vitivinicole indiane, che si sono moltiplicate in pochi anni. I dazi alti, arrivano anche al 250 –300% sul valore iniziale del prodotto, sono la leva che ostacola la facilità di importare vini dall'estero.

I vini che possono in questo momento entrare nel mercato indiano sono o vini di basso costo e grande volume o vini di aziende già conosciute come Antinori, Masi, e altri brand conosciuti a livello internazionale che godano possibilmente di punteggi alti in riviste autorevoli come Wine Spectator, Wine Advocate, Wine Enthusiast o Decanter. I premi e i punteggi aiutano a sostenere o ad accreditare un vino in un mercato dove c'è ancora poca conoscenza.

Nella mia esperienza ho visto molto interesse verso il vino sia da parte delle grandi catene di Hotel sia da parte di Wine Club come quelli già presenti a Delhi, Mumbai, Kolkata ed in altri posti.

Sicuramente, per fare entrare e promuovere un vino nel mercato indiano, può aiutare un'azione di branding territoriale, ovvero quando il vino proviene da una regione ben conosciuta come Toscana, Piemonte o Veneto, associando la regione a una città conosciuta come Firenze o Venezia.

Ci vuole pazienza e un investimento di tempo e di soldi per assistere l'importatore nella promozione, quasi fosse una joint venture. Una volta che il vino è importato, per distribuirlo bisogna registrare l'etichetta in ogni Stato, che comporta una nuova tassa sopra la tassa di importazione, perciò un'altra spesa. Bisogna poi essere sicuri che, per la distribuzione, il vino venga stoccato in condizioni ottimali, ovvero in ambienti a temperatura controllata (in India c'è molto caldo e umidità), trasportato in camion termo-controllati (cosa che non avviene quasi mai!) e non lasciato in container alla dogana sotto il sole per settimane...

Infine, bisogna ancora educare il mercato indiano riguardo alla conoscenza del vino fino a come abbinare il vino al cibo indiano, non facile per piatti molto speziati. Non ci sono stili apprezzati più di altri, ma sicuramente più il vino è semplice, con un grado zuccherino un po' alto, meglio è. Il vino rosso come stile dev'essere poco tannico e abbastanza fruttato e quello bianco abbastanza aromatico, tropicale: insomma, vini piacevoli e non troppo cerebrali. Tuttavia si importano diversi vini di status come Brunello di Montalcino o Barolo ma, ovviamente, questi sono bevuti da una piccola minoranza, da turisti benestanti oppure in qualche cena come status symbol.

A parte il consumo di vino all'interno di strutture turistiche (da non trascurare che molti turisti scelgono di assaggiare i vini locali che oggi sono molto bevibili e molto meno cari), il consumo di vino nella popolazione indiana rimane sostanzialmente limitato ad occasioni sociali quali matrimoni, cocktail e qualche cena/pranzo di lavoro, quale status symbol, mentre il consumo casalingo, quotidiano o settimanale non è ancora diffuso.»

*(Intervista del 12 maggio 2015)*

- Anderson K., "The New World in globalizing wine market: lesson from Australia", Wine Economics Research Centre, Working Paper n. 0910, 2010.
- Balabanis G. e Diamantopoulos A., *Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin, the Role of Brand Strength and Country-of-Origin Image*, in: "Journal of International Marketing", vol. 19(2), 2011, pp. 95-116
- Bandyopadhyay S. e Banerjee B., *A Country of Origin Analysis of Foreign Products by Indian Consumers*, in: "Journal of International Consumer Marketing", vol. 15(2), 2003, pp. 85-109.
- Batra R., Ramaswamy V., Alden D.L., Steenkamp J.-B.E.M., Ramachander S., *Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries*, in: *Journal of Consumer Psychology*, vol. 9(2), 2000, pp. 83-95.
- Bazoche P., Giraud-Héraud E., Grazia C., "Evoluzione dei consumi: tendenze e approcci di analisi", in: Cesaretti G.P., Green R., Mariani A., Pomarici E. (a cura di), *Il mercato del vino. Tendenze strutturali e strategie dei concorrenti*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Bentzen J., Eriksson T., Smith V., *Alcohol Consumption in European Countries*, in: "Chaiers d'economie et sociologie rurales", vol. 60-61, 2001.
- Carlucci D., De Blasi G., Santeranno F.G., Seccia A., *New challenges and opportunities for italian exports of table wine and high quality wines*, Munich, Personal RePEcArchive, 2008.
- Chen Y., Su Y. e Lin F., *Country-of-Origin effects and antecedents of industrial brand equity*, in: "Journal of Business Research", vol. 64(11), 2011, pp. 1234-1238.
- Corsi A.M., Marinelli N., Alampi Sottini V., *Italian wines and Asia: policy scenarios and competitive dynamics*, in: "British Food Journal", vol. 115(3), 2013, pp. 342-364.
- D'Alessandro S. e Pecotich A., *Evaluation of wine by expert and novice consumers in the presence of variations in quality, brand and country of origin cues*, in: "Food Quality and Preference", vol. 28(1), 2013, pp. 287-303.
- Dubois B. e Paternault C., *Observations. Understanding the world of luxury brands: the "Dream Formula"*, in: "Journal of Advertising Research", July/August, 1995
- Eng, T.Y. e Bogaert J., *Psychological and cultural insights into consumption of luxury Western brands in India*, in: "Journal of Customer Behaviour", vol. 9(1), 2010, pp. 55-75.
- Essoussi L.H. e Merunka D., *Consumer's product evaluations in emerging markets: Does country of design, country of manufacturer, or brand image matter?*, in: "International Marketing Review", vol. 24(4), 2007, pp. 409-26.
- Foster M. e Spencer D., "World wine market. Barriers to increasing trade", ABARE Research Report 02.6, Canberra, 2002.
- Hannerz U., *Transnational Connections: Culture, People, Places*, Oxford (UK), Routledge, 1996.
- JBC International – Wine Institute, "Comprehensive Study of the Indian Wine Market", 2008.
- Lockshin L., Jarvis W., D'Hauteville F. e Perrouty J.P., *Using simulations from discrete choice experiments to measure consumer sensitivity to brand, region, price, and awards in wine choice*, in: "Food Quality

and Preference”, vol. 17, 2006, pp. 166-178.

de Luca P. e Marzano F.C., “L’effetto Country of Origin sull’intenzione d’acquisto del consumatore: un’analisi metodologica”, in: Working Paper Series n. 3, EUT Edizioni Università di Trieste, Trieste, 2012.

OIV, *Statistical Report on world vitiviniculture* 2013, 2013.

Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, 1980.

Rabobank, “The World wine business”, Rabobank International Utrecht, 1999.

Rabobank, “Rabonak World Wine Map 2014”, Rabonak Industry Note n. 468, Rabobank International Utrecht, 2014.

Raut A. e Bhakay J., *Wine tourism in Maharashtra: problems and solutions*, in: “Asian Journal of Food and Agro-Industry”, vol. 5(02), 2012, pp. 141-155.

Satish B.S., Chandra R.S., *Wine Marketing. An Untamed Market in India*, in: “Radix International Journal of Research in Social Science”, vol. 1(11), 2012, pp. 1-17 < <http://www.rierc.org> >, sito consultato il 28/04/2015.

Sawhney M., Wolcott R. C. e Arroniz, I., *The 12 different ways for companies to innovate*, in: “MIT Sloan Management Review”, vol. 47(3), 2006, pp. 1-28.

Seccia A., Carlucci D., Santeranno F.G., “Italian High Quality Wine Export: new empirical evidence from a Gravity-type model”, in: Canavari M., Cantone N., Castellini A., Pignatti E., Spadoni R. (eds.), *International marketing of quality and trade food products*, Wageningen Academic Publishers, 2009.

Srivastava A. e Thomson S.B., *Framework Analysis: A Qualitative Methodology for Applied Policy Research*, in: JOAAG, vol. 4(2), 2009, pp. 72-79.

Thaliath A. e Kumar D.N.S., *Impact of quality factors and internal factors in the buying decisions of wine patrons: critical factor in benchmarking wine tourism development and management*, in: “International Journal of Recent Scientific Research”, vol. 5(6), 2014, pp. 1091-1097.

UkEssays, “The growth of wine market in India”, in [www.ukessays.com/dissertations/business/the-growth-of-wine-market-in-india.php](http://www.ukessays.com/dissertations/business/the-growth-of-wine-market-in-india.php), sito consultato il 31/03/15.

Veblen T., *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, 1899, trad. it. In “La teoria della classe agiata”, Torino, Piccola Biblioteca Einaudi, 2007.

Vianelli D. e Marzano F.C., “L’effetto Country of Origin sull’intenzione d’acquisto del consumatore: una literature review”, in: Working Paper Series, n. 2, EUT, Trieste, 2012.



# 5. Innovare il modello di business per entrare nei mercati emergenti. Il caso Stark

BORTOLUZZI GUIDO, MARIA CHIARVESIO, RAFFAELLA TABACCO

## 5.1 INTRODUZIONE E BACKGROUND

In relativamente pochi decenni – e in particolare a partire dalla caduta del muro di Berlino (1989) e dall'ingresso della Cina nel WTO (2001) – i mercati emergenti hanno conquistato una centralità considerevole nello scenario economico globale. Una centralità che è andata rafforzandosi negli ultimi anni, grazie al fatto che tali mercati sono stati solamente sfiorati dalla crisi economica globale iniziata nel 2008 che ha mandato in recessione gran parte, se non la totalità, dei mercati europei e del Nord America.

Questo ha rappresentato un elemento critico di attrazione per una molteplicità di imprese, anche italiane, alla ricerca di nuovi mercati di sbocco con i quali compensare le riduzioni di fatturato sperimentate nei mercati più avanzati. Al trend economico favorevole, si unisce l'impetuosa crescita demografica che caratterizza tali mercati e che ha ulteriormente contribuito ad incrementare la loro attrattività quali nuovi mercati di sbocco agli occhi delle imprese occidentali.

Ciò premesso, entrare e crescere nei mercati emergenti è un'operazione dagli esiti tutt'altro che scontati (Dawar e Chattopadhyay, 2002, Bertoli, 2011; Vescovi, 2011; Chiarvesio e Tabacco, 2012).

Parte delle difficoltà sperimentate dalle imprese occidentali è legata alle cosiddette distanze culturali – ovvero alle differenze nelle normative, negli usi

commerciali e nei comportamenti di consumo – che distanziano tali mercati dai mercati più avanzati e che contribuiscono a generare barriere all'ingresso per le imprese entranti (Wright et al., 2005; Meyer et al., 2009). Secondo Wright et al. (2005), le specificità di tali mercati mettono seriamente in dubbio la validità degli assunti teorici e dei modelli di riferimento che stanno alla base delle teorie del comportamento dell'impresa. In altre parole, sarebbe opportuno verificare se e in che misura, le teorie e le metodologie finora utilizzate per studiare le imprese operanti nelle economie sviluppate siano adatte a studiare il comportamento tenuto dalle stesse imprese nei mercati emergenti.

Arnold e Quelch (1998, p. 8) puntualizzano come i mercati emergenti risultino caratterizzati da «unfamiliar conditions and problems», tra i quali spiccano la carenza di infrastrutture logistiche ed informatiche (strade, ferrovie, porti, aeroporti, ICT), di mercato (scarso sviluppo dei canali distributivi e dei canali di comunicazione) e da un mercato locale potenzialmente difficile da comprendere per un'impresa occidentale (Steenkamp, 2005). Khanna e Palepu (1997) riassumono tali condizioni con l'accezione di «vuoto istituzionale». Secondo gli autori: «Ideally, every economy would provide a range of institutions to facilitate the functioning of markets, but developing countries fall short in a number of ways. These institutional voids make a market “emerging” and are a prime source of the higher transaction costs and operating challenges in these markets» (Khanna e Palepu, 2010, p. 6). L'esistenza di vuoti istituzionali rende necessario un maggiore sforzo adattivo da parte dell'impresa occidentale interessata ad entrare in questi mercati, indipendentemente dalla modalità di ingresso prescelta (sia essa export o un investimento diretto) e dalla dimensione aziendale della stessa impresa (Hoskisson et al., 2000; Luo, 2003). La forza delle dinamiche istituzionali renderebbe altresì necessaria un'opera di progressiva legittimazione delle imprese entranti nei confronti delle istituzioni locali e degli usi e costumi dei consumatori locali (Wright et al., 2005; Burgess et al., 2006).

Le peculiarità di tali mercati spesso costringono le imprese entranti ad operare profondi cambiamenti nelle strategie competitive. Tali cambiamenti possono interessare singolarmente la sfera del prodotto, della comunicazione, della distribuzione o del prezzo (Bortoluzzi et al., 2014), varie combinazioni delle precedenti o, più in generale, intaccare l'intero sistema di offerta dell'impresa (Zott et al., 2011).

Tra le evoluzioni più interessanti evidenziate recentemente nelle modalità di approccio al mercato delle imprese vi sono certamente le strategie di «servitizzazione» (*servitization*).

Punto di origine di questo interesse può essere considerato la pubblicazione dell'articolo di Vandermerwe e Rada (1988) sulla *servitization* dei prodotti e delle strategie di business delle imprese cui è seguito il ricco filone aperto da Robert Lusch e Stephen Vargo (2004a, 2004b) sulla cosiddetta *Service Dominant Logic*, con la quale si portano alle estreme conseguenze (non esiste più separazione tra beni e servizi) le considerazioni di Vandermerwe e Rada.

L'applicazione di tale prospettiva service-based allo studio dei processi di ingresso delle imprese sui mercati emergenti non ha ancora ricevuto apprezzabili attenzioni da parte degli studiosi (Bettiol e Di Maria, 2012). Da qui la volontà di questo studio di favorire l'emersione di questo tema non tanto attraverso la formulazione di un nuovo modello concettuale, ma attraverso la descrizione di un caso aziendale di particolare interesse relativo a un'impresa del settore meccanico che proprio facendo leva sul parziale riorientamento in chiave di servizio del proprio modello di business è riuscita a identificare una strategia competitiva ideale per penetrare e crescere nei mercati emergenti. L'intento dell'analisi è pertanto puramente descrittivo di un fenomeno che rimane ancora in attesa di una qualche formalizzazione e ulteriore validazione.

## 5.2 IL CASO STARK SPA

Stark Spa nasce come produttore di utensili per la lavorazione del legno e del taglio del metallo all'interno del distretto della sedia di Manzano (Friuli Venezia Giulia). Si tratta, però, di un'azienda che si emancipa abbastanza presto da una pura dimensione distrettuale. Attualmente Stark vanta un fatturato pari a 14 milioni di euro e con circa 110 dipendenti in Italia. Nelle tre filiali commerciali estere, controllate da Stark, operano un altro centinaio di addetti, rispettivamente 15 in Stark GmbH in Germania, 35 in Stark Do Brasil Ltda, 30 presso Frund-Stark Sa in Argentina e 5 in Stark India Toolings (P) Ltd. Infine, circa 20 addetti operano nell'unità produttiva Stark Tools di Suzhou in Cina.

Le due principali linee di prodotto presenti in portafoglio sono gli utensili per la lavorazione del legno massiccio e gli utensili da taglio per i metalli (seghe circolari). Le due linee si rivolgono a tipologie di utilizzatori diversi che trovano però dei punti di contatto in fase di distribuzione. Il settore degli utensili per la lavorazione del legno si caratterizza per la presenza di molti concorrenti, diversi dei quali di rilevanti dimensioni. Quello dei dischi per il taglio dei metalli è invece un settore maggiormente concentrato e di nicchia. Entrambe le linee di prodotto arrivano sul mercato o attraverso la grande distribuzione specializzata – che spesso appone il proprio marchio sugli utensili prodotti da Stark, che agisce in questo caso come subfornitore di prodotto finito – o per il tramite di distributori di piccole dimensioni, che si rivolgono esclusivamente ai clienti industriali (B2B). Tra i clienti e distributori di Stark si annoverano anche i centri di affilatura che, fornendo un servizio di affilatura degli utensili, hanno un contatto diretto con il mercato potenziale dell'impresa relativamente ad entrambe le linee di prodotto.

Oggi, il segmento dei dischi da taglio per metalli genera circa il 70% del fatturato aziendale. La produzione di utensili per il legno ha subito nel corso dei decenni una contrazione che fa seguito al minor utilizzo di legno massello per la realizzazione di mobili nel settore dell'arredamento.

I fattori competitivi più importanti per Stark sono rappresentanti dalla qualità costruttiva, che si connette direttamente al profilo prestazionale dei prodotti, e dal servizio al cliente. In questo senso, a partire dai primi anni 2000 l'attenzione dell'impresa si è rivolta in misura crescente verso la ricerca di soluzioni il più possibili mirate a soddisfare specifiche esigenze dell'utilizzatore finale. Si tratta, quest'ultimo, di un interlocutore in continua evoluzione, che modifica le proprie esigenze più rapidamente che in passato e che, in virtù di ciò, ha bisogno di avere un contatto diretto e privilegiato con il proprio fornitore di fiducia al fine di ottenere risposte puntuali alle proprie esigenze. La crisi iniziata nel 2008 e le ulteriori tensioni valutarie con riflessi sui costi delle materie prime e sui prezzi di vendita, hanno indotto l'impresa ad accentuare ulteriormente la tendenza a fornire servizi altamente personalizzati e a garantire una consegna veloce e puntuale delle merci. Congiuntamente a questo, Stark ha iniziato a investire maggiormente su una strategia di *branding* volta ad un maggior presidio diretto del mercato finale.

### 5.3 INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL CASO STARK

Stark nasce con una forte vocazione internazionale fin dalla sua costituzione, avvenuta nel 1962 grazie ad un accordo con una società tedesca dalla quale l'impresa friulana acquisisce la licenza per la produzione di alcuni utensili per la lavorazione del legno, inizialmente destinati al mercato locale del distretto della sedia. Dopo poco, l'azienda diversifica la produzione verso le seghe circolari per il metallo. Il rapporto privilegiato con fornitori tedeschi – in un periodo in cui Made in Germany era per antonomasia sinonimo di qualità – consente all'impresa di sviluppare competenze produttive avanzate che le permettono di affacciarsi sui mercati internazionali alla ricerca di nuove opportunità.

In particolare, proprio quello tedesco diventa il principale mercato estero per l'impresa. Il legame con questo Paese esercita un impatto positivo sull'immagine aziendale, che contribuisce a trainare ulteriormente l'export verso altre aree.

L'export ammonta a circa l'85% del fatturato aziendale. Ciò che più interessa è però il cambiamento subito dalla composizione del portafoglio-Paesi. L'export nei mercati europei, che attualmente genera ancora il 60% circa del fatturato aziendale, è stato progressivamente affiancato da una quota crescente di fatturato generato dai mercati emergenti, e in particolar modo dai cosiddetti BRIC.

La presenza di Stark nei mercati emergenti ha inizio nel 1994, quando l'impresa di Trivignano Udinese fa per la prima volta ingresso nel mercato brasiliano. Si tratta di un'esperienza che diventa un vero e proprio laboratorio di sperimentazione per l'impresa al termine del quale Stark innova profondamente il proprio modello di business in una prospettiva maggiormente orientata al servizio.

L'impresa entra dapprima nel mercato brasiliano mediante una classica strategia esportativa di tipo indiretto. La diversità di tale mercato rispetto ai mercati

europei tradizionalmente serviti dall'impresa è tale che in Stark si fa rapidamente strada la consapevolezza che una qualche forma di presenza diretta sul mercato sia necessaria al fine di perfezionare la strategia di penetrazione.

L'esperienza internazionale accumulata nei mercati più avanzati si rivela, infatti, in parte insufficiente al fine di supportare l'impresa nel proprio processo di espansione nel mercato. Un mercato che, da un lato, può contare su elevati tassi di crescita e su un costo del lavoro molto basso ma, dall'altro, si caratterizza per elevati dazi doganali e molti gap relativi alle competenze tecniche e di servizio.

In queste condizioni, la qualità dell'utensile Stark è condizione necessaria, ma non sufficiente a supportare il processo espansivo. In particolare, l'impresa comprende che il proprio vantaggio di prodotto – derivante dalla superiorità delle performance funzionali rispetto alle alternative disponibili localmente ed alla vita media di un disco – risulta potenzialmente compromesso, ove non totalmente vanificato dall'assenza di centri di affilatura in grado di riportare «al nuovo» i prodotti usurati e quindi garantirne la lunga durata (giustificando anche il prezzo più elevato rispetto ai prodotti locali). Al tempo, tali attori risultavano totalmente assenti nel mercato brasiliano.

È quindi per colmare l'assenza di tali attori (e relativi servizi manutentivi) che nel 1999 Stark istituisce un'unità commerciale che, oltre a distribuire il prodotto localmente, offre un servizio di affilatura e organizza dei corsi di formazione rivolti agli utilizzatori finali. Nel tempo, al primo centro di affilatura se ne affiancano degli altri nel Paese, secondo una formula in cui Stark supporta il distributore nell'acquisizione dei macchinari necessari alla realizzazione del servizio e, in cambio, partecipa ai risultati economici conseguiti.

Si tratta di una strategia vincente. La possibilità di estendere la vita utile del prodotto Stark rende meno feroce la competizione sui prezzi. Il consumatore brasiliano inizia a riconoscere ai prodotti Stark un *premium price* derivante dal fatto che il prodotto usurato è facilmente riparabile.

Tale riformulazione del modello di business rappresenta per Stark la chiave di volta per re-interpretare le proprie strategie d'ingresso anche in altri mercati emergenti. Negli anni seguenti, saranno infatti aperti (direttamente o per mezzo di partner locali) nuovi centri di affilatura in Messico, India, Cina e Russia.

In tutti questi Paesi, l'analisi della filiera ha permesso di individuare la presenza del medesimo gap di mercato (o vuoto istituzionale) che, ove non coperto, rischiava di diventare un elemento d'impedimento all'espansione dell'impresa. Inoltre, la presenza diretta nel mercato attraverso proprie consociate commerciali e di servizi rappresenta per Stark un tassello fondamentale del proprio processo di apprendimento. I cambiamenti negli assetti istituzionali e competitivi possono avvenire in tempi particolarmente rapidi in tali mercati. Da qui la necessità di mantenere una qualche forma di presenza diretta sul mercato.

In India, le specificità del mercato indiano hanno richiesto un ulteriore intervento adattivo. Oltre al centro di affilatura, è stata costituita una consociata commerciale, che rappresenta un vero e proprio contenitore di servizi per il mercato

locale: dall'affilatura, alla assistenza tecnica, dalla consulenza, alla assicurazione del consumatore. Si tratta, quest'ultimo, di un fattore rilevante che è proprio del mercato e del consumatore indiano, il quale si percepisce assicurato dalla presenza della casa madre in loco. E, naturalmente, tale fattore fa la differenza nel determinare le scelte di acquisto del consumatore stesso.

La disponibilità di personale di progettazione qualificato ha poi consentito all'azienda di spostare parte delle proprie attività di R&D proprio sul mercato indiano e di utilizzare lo stesso personale per formare tecnici/commerciali in grado di costruire nei potenziali clienti maggiore consapevolezza rispetto alle caratteristiche e modalità d'uso dell'utensile Stark per garantire le prestazioni nel tempo.

L'esperienza vissuta dall'impresa sul mercato cinese racconta ancora un'altra storia. L'azienda entra in Cina verso la metà degli anni Ottanta attraverso un importatore locale e una consolidata rete di distributori. A partire dalla seconda metà degli anni Duemila l'azienda inizia tuttavia a registrare un calo sensibile delle vendite a causa dell'aumentata competitività delle imprese locali. Il rischio concreto è quello di uscire dal mercato. Da qui la decisione di tentare di "combattere ad armi pari" attraverso la parziale delocalizzazione di alcune produzioni precedentemente esportate dall'Italia. Nel 2008 viene pertanto costituita un'unità produttiva interamente cinese affiancata, come in precedenti occasioni, da un centro di affilatura.

#### 5.4 RIFLESSIONI CONCLUSIVE

L'esperienza di Stark nei mercati emergenti costituisce un caso emblematico delle molteplici relazioni esistenti tra processi di internazionalizzazione (in questo caso, sia commerciale che produttiva) e processi di innovazione aziendale.

Un'innovazione che, nel caso dell'azienda friulana, non si limita a singole componenti del cosiddetto marketing mix aziendale, ma si estende all'intero modello di business dell'impresa. Un modello di business tradizionalmente orientato al prodotto che, proprio grazie all'esperienza accumulata nel mercato brasiliano, si ri-orienta in maniera sensibile verso una combinazione prodotto-servizio nella quale la componente di servizio diventa un elemento "abilitante" alla penetrazione dell'impresa e dei suoi prodotti nel mercato estero (Bortoluzzi et al., 2012).

Questo studio presenta delle implicazioni sia sul piano teorico che su quello manageriale. Sul piano teorico, il contributo principale sta nel fornire delle evidenze empiriche all'interno di un filone di studi ancora poco sondato e sostanzialmente scevro di modelli concettuali di riferimento, se si eccettuano gli studi sulle strategie «*Bottom of the Pyramid*» che hanno, però, uno spettro ben più ampio.

Dal punto di vista manageriale, ci sembra che due ordini di implicazioni emergano come principali. Da un lato emerge con forza la necessità di adatta-

mento ai contesti specifici contraddistinti da tali mercati e alle richieste puntuali provenienti dal mercato. Nell'ambito del classico dilemma di marketing tra adattamento e standardizzazione, il caso Stark supporta in maniera indiscutibile la necessità di adattare le strategie di marketing alle singole peculiarità dei mercati emergenti.

Dall'altro lato, emerge la centralità dei processi di apprendimento che poggiano sulla presenza diretta dell'impresa in tali mercati. Processi di apprendimento che risultano fondamentali per capire le reali necessità e peculiarità dei mercati emergenti ma non solo. Il caso Stark dimostra, infatti, che l'innovazione del modello di business attuata per meglio servire un mercato emergente risulta poi trasferibile anche in altri contesti di mercato. Siano essi emergenti o meno.

In tali casi, i mercati emergenti si configurano in tutto e per tutto come laboratori di sperimentazione di pratiche innovative che, pur nascendo da esigenze puntuali come da vuoti di mercato o istituzionali, offrono spunti utili a migliorare la capacità competitiva dell'impresa più generale.

- Arnold D.J. e Quelch J.A., *New Strategies in Emerging Markets*, in: "Sloan Management Review", vol. 40(1), 1998, pp. 7-20.
- Bertoli G., *Editoriale*, in: "Micro & Macro Marketing", vol. 3, 2011.
- Bettiol M. e Di Maria E., *Introduzione: oltre la dicotomia manifattura-servizi. un territorio ancora da esplorare*, in: "Economia e società regionale", vol. 3, 2012, pp. 5-11.
- Bortoluzzi G., Chiarvesio M., Di Maria E. e Tabacco R., *Exporters moving toward emerging markets: a resource-based approach*, in: "International Marketing Review", vol. 31(5), 2014, pp. 506-525.
- Bortoluzzi G., Chiarvesio M. e Tabacco R., *La meccanica innova nei servizi per competere nei mercati emergenti*, in: "Economia e società regionale", vol. 3, 2012, pp. 55-63.
- Burgess S.M. e Steenkamp E.M., *Marketing Renaissance: How Research in Emerging Markets Advances Marketing Science and Practice*, in: "International Journal of Research in Marketing", vol. 23, 2006, pp. 337-356.
- Chiarvesio M. e Tabacco R., *Strategie di internazionalizzazione commerciale nei mercati emergenti: i casi Savio Macchine Tessili e Stark*, in: "Micro & Macro Marketing", vol. 1, 2012, pp. 139-157.
- Dawar N. e Chattopadhyay A., *Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets*, in: "Long Range Planning", vol. 35, 2002, pp. 457-474.
- Hoskinsson R.E., Eden L., Lau M.C. e Wright M., *Strategy in Emerging Economies*, in: "The Academy of Management Journal", vol. 43(3), 2000, pp. 249-267.
- Khanna T. e Palepu K., *Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets*, in: "Harvard Business Review", July-August, 1997, pp. 41-51.
- Khanna T. e Palepu K., *Winning in the Emerging Economies. A Road Map for Strategy and Execution*, Cambridge, Harvard Business Press, 2010.
- Luo Y., *Market-seeking MNEs in an emerging market: how parent-subsidiary links shape overseas success*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 34(3), 2003, pp. 290-309.
- Meyer K.E., Estrin S. e Bhaumik S.K., *Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies*, in: "Strategic Management Journal", vol. 30, 2009, pp. 61-80.
- Steenkamp J.B.E.M., *Moving out of the US silo: a call to arms for conducting international marketing research*, in: "Journal of Marketing", vol. 69(4), 2005, pp. 6-8.
- Vandermerwe S. e Rada J., *Servitization of business: Adding value by adding services*, in: "European Management Journal", vol. 6(4), 1988.
- Vargo S.L. e Lusch R.F., *Evolving to a new dominant logic for marketing*, in: "Journal of Marketing", vol. 68, 2004a, pp. 1-17.
- Vargo S.L. e Lusch R.F., *The four services marketing myths: Remnants from a manufacturing model*, in: "Journal of Service Research", May, 2004b, pp. 324-335.
- Vescovi T. (a cura di), *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Padova (Italy), Cedam, 2011.



Wright M., Filatotchev I., Hoskisson R.E. e Peng M.W., *Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom*, in: "Journal of Management Studies", vol. 42(1), 2005, pp. 1-33.

Zott C., Amit R. e Massa L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, in: "Journal of Management", vol. 37(4), 2011, pp. 1019-1042.

# 6. Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia

GIOVANNA PEGAN, PATRIZIA DE LUCA, MONICA DAL PONT

## 6.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Come è stato evidenziato nella letteratura, analizzata in precedenza, l'orientamento al mercato, implicando nuove azioni di risposta al contesto, può favorire la propensione all'innovazione (Jaworski e Kohli, 1993; Lukas e Ferrell, 2000; Küster e Vila, 2011). In particolare, alcuni studiosi (Agarwal et al., 2003) hanno dimostrato che un comportamento orientato al mercato ha una stretta correlazione con l'innovazione: le aziende più market-oriented sembrano essere anche le più innovative (Damanpour, 1991; O'Cass e Weeravardena, 2009). Nella prospettiva che esista una relazione biunivoca tra innovazione e internazionalizzazione, con influenza reciproca tra le due (Altomonte et al., 2013; Halilem, Amara e Landry, 2014), l'innovazione, considerata come flessibilità produttiva, e l'internazionalizzazione, intesa come una continua interazione con consumatori esteri, costituirebbero processi congiunti per la determinazione del successo aziendale. Da un lato, le aziende che entrano in contatto con la domanda estera sono spinte ad adottare strategie di prodotto innovative, per rispondere alle esigenze specifiche di quei particolari consumatori. D'altro canto, quelle che sviluppano nuovi prodotti sono incentivate a entrare in nuovi mercati (Rovira Nordman e Tolstoy, 2011; Halilem et al., 2014). La necessità di adattamento a uno specifico mercato estero potrebbe quindi portare a un'innovazione *ad hoc*, poi ripetibile in diffe-

renti mercati. D'altra parte, l'innovazione, lungo tutte le sue dimensioni, potrebbe facilitare il processo di internazionalizzazione, fornendo alle imprese grande efficacia ed efficienza quando competono in specifici mercati esteri (Pegan e de Luca, 2014; 2015). Secondo altri autori, la crescente globalizzazione e la rapida evoluzione tecnologica hanno spinto in generale tutti i tipi di imprese, grandi e piccole, ad adattarsi continuamente ai nuovi contesti competitivi in differenti paesi e mercati (Dana et al., 1999; Etemad et al., 2001). Secondo tale prospettiva, in un'economia globalizzata, dove le differenze culturali e locali sono aumentate rispetto al passato, particolarmente rilevante diventa la presenza in azienda di manager con elevate competenze interculturali che favoriscano la comprensione e la corretta interpretazione delle istanze della domanda estera (Wright e Dana, 2003; Dana et al., 2008).

La questione diventa particolarmente critica in contesti di internazionalizzazione molto distanti, come quelli dei mercati emergenti. Questi si caratterizzano infatti per un'elevata distanza geografica, psicologica (tipicamente, la percezione di forti differenze rispetto agli stili e ai comportamenti di consumo locali) e istituzionale (lingua, normativa, infrastrutture) rispetto ai mercati esteri più tradizionali, come l'Europa e il Nord America (Khanna e Palepu, 2010). Colmare il divario di tali differenze richiede quindi uno sforzo di adattamento (Dong e Hung, 2010; Khanna e Palepu, 2005), senza il quale le imprese rischiano di non poter sfruttare efficacemente le grandi opportunità di crescita in essi presenti (Bortoluzzi et al., 2012). Gli studi empirici mettono infatti chiaramente in evidenza l'adattamento delle strategie di marketing attuate nei paesi emergenti e sottolineano altresì come la sottovalutazione delle specificità (sociale, economico, legale, ecc.) di questi contesti di sbocco possa condurre all'insuccesso dello sviluppo internazionale, anche se a favorirlo e guidarlo è un'innovazione di prodotto. Le ricerche mostrano come il fallimento di molte decisioni di ingresso in mercati esteri sia principalmente legato all'incapacità dell'impresa di adattare le strategie di innovazione alle caratteristiche economiche e istituzionali dei mercati esteri (Ramamurti, 2004; Vianelli et al., 2012). Ciò interessa non solo le piccole ma anche le grandi imprese che, nonostante la superiore dotazione di risorse e competenze, soffrono talvolta la competizione di imprese domestiche che possono contare su prodotti concepiti a partire dai gusti locali, su una estesa e consolidata rete di distributori, su relazioni di lunga durata con le istituzioni (Dawar e Frost, 1999; Bortoluzzi et al., 2012).

Alla luce di tali premesse, scopo di questo capitolo è analizzare, mediante lo studio del caso Luxottica, in che modo l'innovazione di business e la propensione all'adattamento al mercato estero influenzino effettivamente il successo aziendale in mercati emergenti, come quello asiatico, e per un particolare segmento di mercato del comparto moda, quello dell'occhialeria.

Emblema di eccellenza della produzione manifatturiera del *made in Italy* nel mondo, si tratta di uno dei settori industriali dove l'Italia occupa una posizione di leadership a livello internazionale. L'occhiale, da strumento medico atto

a correggere un difetto, è infatti progressivamente diventato un vero e proprio accessorio di moda, dove l'innovazione di design tipica della moda *made in Italy* rappresenta un elemento essenziale per la creazione di nuovo valore per il consumatore estero. Oltre alla spiccata imprenditorialità degli italiani, i fattori che apparentemente hanno contribuito al successo dei molteplici comparti del sistema abbigliamento-moda<sup>1</sup> sono riconducibili a due aree: quella creativa e quella tecnologica che, combinate in modo opportuno, hanno permesso di realizzare ciò che può essere definito come “creatività tecnologica”. «Nel mondo si dice che un abito è “bello e ben fatto” quando si parla di Moda Italiana. L'eccellenza sta qui. In una sapiente tradizione di lavoro che sa unire la qualità estetica e immateriale, legata alla nostra storia, il cosiddetto *effetto rinascimento*, alla qualità dell'innovazione tecnica e materiale dei prodotti» (Boselli, 2009, p. 1). In altri termini, le imprese italiane che operano in questo settore godono di un vantaggio competitivo riconosciuto a livello globale e trasferibile sui mercati esteri riconducibile ad attributi materiali e immateriali come la bellezza, l'eleganza, l'artigianalità e sicuramente l'innovazione (Benevolo e Caselli, 2009). Tuttavia, se da un lato l'immagine dei marchi della moda e dell'occhialeria italiana sono internazionalmente consolidati, dall'altro ciò non è sufficiente a garantire il successo all'estero, anche in mercati fortemente in crescita come ad esempio la Cina. In questo Paese, infatti la percezione del consumatore cinese rispetto al prodotto *made in Italy* è tendenzialmente associata agli attributi di qualità, lusso, design e creatività e rafforza la marca come espressione di status sociale (Guercini e Ranfagni, 2011). Allo stesso tempo, però, gli effetti della recessione internazionale hanno influenzato anche i desiderata dei consumatori cinesi, sempre più attenti al valore percepito dal prodotto, e propensi ad optare per l'acquisto di brand capaci di offrire loro elevate garanzie di affidabilità. L'esperienza maturata da diverse imprese italiane in questo mercato insegna come i fattori critici di successo siano non solo la garanzia di qualità del prodotto e del servizio offerto soprattutto nel punto vendita, ma anche la capacità di adattamento della *product offering* alle specifiche istanze del consumatore locale, spesso molto diverse da quelle presenti nei mercati occidentali (Vianelli et al., 2012; Atsmon et al., 2011). L'analisi di alcuni casi di successo, hanno infatti evidenziato come le significative opportunità presenti in Cina possano essere colte dalle imprese del *made in Italy* solo se queste sono in grado di declinare l'offerta nelle sue diverse componenti di prodotto, comunicazione, distribuzione e prezzo, creando così una sorta di ponte culturale tra l'Italia e la Cina ed enfatizzando la modernità nel rispetto dei valori cinesi (Vianelli et al., 2012). Colmare il divario delle differenze anche socio-culturali richiede quindi un necessario sforzo di adattamento.

---

1 Secondo la classificazione ICE, Il sistema dell'abbigliamento-moda è altamente variegato perché risulta costituito da quattro settori con caratteristiche e trend di sviluppo differenti. I due settori principali sono quello del *tessile-abbigliamento* e della *pelletteria-calzature*, seguiti dall'*oreficeria-gioielleria* e dall'*occhialeria* (Vianelli et al., 2012).

Questa ricerca, come anticipato, è finalizzata a integrare il quadro teorico sul tema proposto, mediante lo studio di un caso emblematico di impresa innovativa di successo fortemente internazionalizzata, operante in uno dei settori trainanti del *made in Italy*. In particolare, si è voluto approfondire la comprensione della *business innovation* (Sawhney et al., 2006) e delle sue relazioni con l'internazionalizzazione in mercati emergenti, dove il successo aziendale risulta dipendere dalla capacità dell'impresa di saper adattare le strategie innovative alle particolari caratteristiche di contesto estero (Ramamurti, 2004; Dong et al., 2010; Dana et al., 1999; Etemad et al., 2001).

La scelta di utilizzare il metodo del *case-study* deriva principalmente dalla possibilità di cogliere la multidimensionalità dei fenomeni analizzati e la non linearità delle loro relazioni (Eisenhardt 1989; Yin, 2011). Come espresso da Gummesson (2000, p. 86) questa metodologia di studio presenta infatti un importante vantaggio: «the opportunity for holistic view (...) case research seeks to obtain a holistic view of a specific phenomenon or series of events». I quesiti di ricerca che hanno guidato il presente studio sono i seguenti:

- a. Quale significato assume l'innovazione di business e quali sono le principali dimensioni?
- b. Quale relazione sussiste tra l'innovazione di business e l'internazionalizzazione nei contesti di mercato emergenti? Quale ruolo gioca l'adattamento?

Lo studio del caso è stato condotto utilizzando sia dati secondari – sito web, manuali e report aziendali ad uso interno, concessi al gruppo di ricerca -, sia dati primari raccolti mediante interviste in profondità, svolte in diverse fasi tra ottobre 2014 e gennaio 2015, che hanno coinvolto due manager: il responsabile di R&D di Luxottica e il responsabile del team sviluppo prodotto in Asia. Le interviste, durate circa 30 minuti ciascuna, sono state registrate e successivamente trascritte integralmente; al fine di verificare la correttezza dei contenuti, i testi sono stati poi condivisi e verificati dai manager coinvolti nella ricerca.

Le motivazioni sottese alla scelta di focalizzare l'attenzione su questo particolare comparto e su questa specifica realtà aziendale verranno di seguito approfondite.

## 6.3 IL SETTORE DELL'OCCHIALERIA IN ITALIA

A livello internazionale, l'industria di questo settore è concentrata soprattutto in due macro-aree geografiche caratterizzate da una produzione diversificata. Da un lato abbiamo i paesi del sud-est asiatico e dell'America Latina (più precisamente

Cina, Corea, India e Brasile) che realizzano il 50% della produzione con prodotti di fascia bassa; dall'altro abbiamo i paesi produttori europei e nord americani (Italia, Francia, Germania, Usa, Spagna, Gran Bretagna, Austria, Giappone) che si dedicano ai prodotti di fascia medio-alta e alta (Tabella 6.1). Il settore dell'occhialeria, come anticipato, rappresenta un baluardo dell'eccellenza manifatturiera italiana<sup>2</sup> per motivi riconducibili sia al passato storico, sia al presente industriale del nostro Paese.

TABELLA 6.1 – Tabella con i segmenti e le fasce di prezzo degli occhiali

Fascia di mercato	Segmento	Fascia di prezzo
Alta gamma	Lusso	>230 Euro
	Medio-alto (fashion and designer)	130-230 Euro
Media	Diffusione	75-130 Euro
Bassa	Massa	< 75 Euro
	Discount	< 30 Euro

FONTE: elaborazione di Luxottica su dati GFK (2009)

L'Italia, infatti, può essere considerata la patria dell'occhiale e tuttora è il maggiore produttore mondiale, con una quota di mercato che, nonostante il periodo di crisi, non è mai scesa al di sotto del 25%. Il comparto dell'occhialeria *made in Italy* è riconosciuto in tutto il mondo non solo per l'eccellente qualità e per la forte propensione all'innovazione a livello tecnologico nei materiali e nei metodi che migliorano l'ergonomia delle montature, ma anche per lo stile ricercato e il design unico che li rendono molto appetibili a segmenti di mercato di fascia medio-alta.

Nel panorama economico nazionale, il distretto dell'occhiale di Belluno raggruppa la maggior parte delle aziende produttrici del settore. È un sistema caratterizzato dalla presenza di alcune grandi aziende che hanno colto la sfida competitiva globale e adottato strategie di integrazione verticale, internazionalizzando la produzione anche attraverso la delocalizzazione, interrompendo di fatto le relazioni intra-distrettuali che finora hanno consentito la cooperazione tra i diversi attori del sistema. Luxottica, leader mondiale in questo settore, è sicuramente la protagonista di tutto il comparto produttivo dell'occhialeria italiana.

Sotto il profilo dell'interscambio commerciale, l'Italia si allinea all'andamento europeo, che nel 2014 ha visto confermare, per il secondo anno consecutivo, una

2 <http://www.spol.ice.it/geo.aspx?cod=32505>, consultato il 30/03/2015.

forte ripresa. In particolare, dopo un 2013 che ha fatto registrare un trend positivo solo in alcuni paesi, l'Europa oggi è un'area dove l'export sta complessivamente ricrescendo. Analogamente è avvenuto per l'Italia. Il 2014 ha fatto registrare il nuovo record delle esportazioni italiane dell'occhialeria: l'export di montature, occhiali da sole e lenti, che assorbono ben il 90% della produzione del settore, sono cresciute dell'11,8% rispetto al 2013, raggiungendo il valore di 3,1 miliardi di euro, mai raggiunto prima. Risultati positivi sono stati conseguiti anche dalla produzione *made in Italy* che con i suoi 3,2 miliardi di euro, ha registrato una crescita di oltre il 9% rispetto all'anno precedente<sup>3</sup> (Tabella 6.2).

A testimoniare la vivacità e dinamicità dell'occhialeria nei mercati internazionali vi è anche l'andamento delle importazioni che sono cresciute del 13%, per un valore di poco superiore ai 1.000 milioni di euro.

Performance altrettanto positive sono state raggiunte nei mercati emergenti, sia in quelli già affermati per il settore, sia in quelli più nuovi. Sotto il profilo del volume, complessivamente l'occhialeria italiana nel 2014 ha esportato circa 94 milioni di paia di occhiali, quantità in crescita del 2% rispetto al 2013. Delle 94 milioni di paia esportate, 61 milioni sono costituite da occhiali da sole (circa il 66%) e 33 milioni di montature da vista (il 34%)<sup>4</sup>.

TABELLA 6.2 – Interscambio commerciale occhialeria *made in Italy* nel 2014

PAESE	PRODUZIONE	IMPORT	EXPORT
Italia	3.170 milioni	1.000 milioni	3.110 milioni

Fonte: elaborazione dati dal sito [www.Anfao.it](http://www.Anfao.it)

#### 6.4 IL SETTORE DELL'OCCHIALERIA IN ASIA

In uno scenario globale, dove si continua a registrare un rallentamento della crescita delle economie tradizionalmente più avanzate, diventa fondamentale per le imprese saper cogliere le ingenti opportunità presenti a livello internazionale, sia nei paesi emergenti o “nuovi” per il settore, sia in quei mercati che, come la Cina, da meri fornitori si stanno invece trasformando in reali consumatori.

Sebbene ancora poco rilevanti, le quote raggiunte in tali mercati sono infatti in costante aumento e con un forte potenziale di crescita futura. L'interscambio commerciale dell'Italia con molti di questi paesi nel 2014<sup>5</sup> ha raggiunto ottimi

3 [http://www.mido.it/doc/pr2015/it/2015\\_\\_02\\_\\_27\\_\\_CS%20dati%20Anfao%20MIDO%202015\\_\\_IT.pdf](http://www.mido.it/doc/pr2015/it/2015__02__27__CS%20dati%20Anfao%20MIDO%202015__IT.pdf), consultato il 30/03/2015

4 Rielaborazione dati da <http://www.anfao.it>, consultato il 30/03/2015.

5 [http://www.mido.it/doc/pr2015/it/2015\\_\\_02\\_\\_27\\_\\_CS%20dati%20Anfao%20MIDO%20](http://www.mido.it/doc/pr2015/it/2015__02__27__CS%20dati%20Anfao%20MIDO%20)

risultati. L'Asia assorbe quasi il 18% delle esportazioni italiane di occhiali da sole e da vista. È predominante l'import proveniente dall'Oriente, che occupa il 69% del mercato italiano.

In Tabella 6.3 vengono illustrate e sintetizzate le variazioni delle quote di mercato registrate nel 2014 in alcuni paesi asiatici. I dati vengono riportati in ordine decrescente rispetto alla quota attuale. Emerge in particolare il tasso di crescita del settore in Cina, nettamente superiore a quello degli altri paesi, che comunque presentano tassi di sviluppo non trascurabili. Si stima che nella sola Cina il mercato di lenti e occhiali raggiunga un valore di oltre 10 miliardi di euro e che cresca a tassi superiori al 10%. Il trend positivo del comparto in questo mercato è trainato anche dalla sempre maggiore diffusione negli ultimi anni del disturbo della miopia, che oggi colpisce il 90% della popolazione giovane (Euromonitor International, 2014).

TABELLA 6.3 – Trend dell'export dell'occhialeria made in Italy in Asia (2014/2013)

GRADUATORIA EXPORT PAESI DELL'ASIA	AUMENTO % OCCHIALERIA	AUMENTO % SEGMENTO OCCHIALI DA SOLE	AUMENTO % SEGMENTO MONTATURE
Cina	178,0%	172,7%	196,2%
Giappone	27,6%	22,8%	8,5%
Corea del Sud	20,6%	34,3%	12,6%
India	16,5%	14,0%	23,1%

FONTE: rielaborazione dati dal sito [www.Anfao.it](http://www.Anfao.it)

## 6.5 LUXOTTICA

Nel settore dell'occhialeria, accanto a una prevalenza di poche grandi imprese e gruppi multinazionali, operano un vasto numero di piccole e medie imprese specializzate nella produzione di montature o sue componenti. Tra le più importanti realtà a livello mondiale vi è sicuramente Luxottica, seguita da Safilo, Marcolin e De Rigo. Con un fatturato di 7,6 miliardi di Euro nel 2014, oltre 77.000 dipendenti e una forte presenza a livello globale, Luxottica è oggi leader nel design, nella produzione e distribuzione di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi<sup>6</sup>.

2015 \_ IT.pdf, consultato il 30/03/2015.

6 Le informazioni raccolte in questo paragrafo provengono sia da dati pubblicati sul sito ufficiale del gruppo <http://www.luxottica.com/it>, sia da materiale interno gentilmente concesso al gruppo di ricerca.



Nata nel 1961 ad Agordo, quando Leonardo Del Vecchio fonda *Luxottica di Del Vecchio e C. S.A.S.*, Luxottica è stata successivamente trasformata in società per azioni con la denominazione di *Luxottica S.p.A.*

Il 1969 rappresenta l'anno di svolta per lo sviluppo dell'attività: vengono introdotte sul mercato le prime montature con il marchio Luxottica e l'impresa, da terzista, si trasforma in produttore indipendente. Il processo di espansione internazionale è iniziato negli anni '80, grazie all'acquisizione di distributori indipendenti, all'apertura di filiali e alla creazione di alcune *joint-venture* nei principali mercati esteri.

La continua ricerca estetica che ha coinvolto gli oggetti di uso comune e l'interesse degli stilisti per il segmento emergente degli accessori attribuiscono un nuovo significato agli occhiali da vista e da sole, portando nel 1988 alla prima collaborazione di Luxottica con il mondo della moda, concretizzatasi nell'accordo di licenza con Giorgio Armani. A quella prima esperienza, l'impresa ha saputo affiancare innumerevoli altre, dotandosi nel tempo di un portafoglio di licenze di rilevanza mondiale, tra cui spiccano Bulgari (1996), Salvatore Ferragamo (1998), Chanel (1999), Prada, Versace (2003), Donna Karan (2005), Dolce & Gabbana, Burberry (2006), Polo Ralph Lauren (2007) e Tiffany (2008).

Dal 1990 Luxottica è quotata in borsa a New York, e dal 2003 a Milano, dove è entrata a far parte dei titoli a maggior capitalizzazione.

Nel corso degli anni '90 l'azienda continua lo sviluppo della propria rete distributiva con la costituzione di nuove filiali commerciali, tra cui spicca la consociata giapponese Mirari. Poco dopo acquisisce US Shoe Corporation, proprietaria di LensCrafters, la più grande catena di servizi di ottica al dettaglio in Nord America.

Il Gruppo Luxottica si configura oggi come una grande realtà verticalmente integrata operante nel settore della produzione e distribuzione di montature da vista e da sole di elevata qualità tecnica e stilistica. L'attenzione costante al processo di ricerca e sviluppo, una forte propensione all'innovazione tecnologica, l'adeguamento alle evoluzioni del mercato, nel rispetto delle persone e dell'ambiente, hanno condotto Luxottica a un'espansione su scala mondiale. Il Gruppo si caratterizza per uno spiccato orientamento al mercato che si traduce in una costante tensione a intercettare e spesso ad anticipare i bisogni dei consumatori di tutto il mondo, al fine di soddisfare efficacemente i loro bisogni e promuovere il loro benessere nel lungo termine.

Il design, lo sviluppo e la realizzazione dei prodotti avvengono in sei stabilimenti produttivi in Italia, dove Luxottica produce complessivamente circa 30 milioni di pezzi all'anno, pari a circa il 50% della sua produzione mondiale complessiva, tre in Cina, uno in Brasile e uno negli Stati Uniti, dedicato alla produzione di occhiali da sole sportivi. In India, inoltre, uno stabilimento di minori dimensioni serve il mercato locale.

I prodotti di Luxottica si contraddistinguono per il design eccellente e l'elevata qualità, con un portafoglio marchi forte e ben bilanciato. Tra i marchi di

proprietà figurano Ray-Ban, uno dei marchi di occhiali da sole più conosciuti al mondo, Oakley, Vogue Eyewear, Persol, Oliver Peoples, Alain Mikli e Arnette. I marchi in licenza includono invece Giorgio Armani, Bulgari, Burberry, Chanel, Coach, Dolce & Gabbana, Donna Karan, Michael Kors, Paul Smith, Polo Ralph Lauren, Prada, Starck Eyes, Tiffany, Tory Burch e Versace. Attraverso la distribuzione wholesale l'azienda copre più di 130 paesi nei cinque continenti, con una presenza diretta nei mercati più importanti grazie a circa 50 filiali commerciali e 100 distributori indipendenti in altri mercati. Significativa è la penetrazione nei mercati emergenti e in aumento quella nei nuovi canali rappresentati dai *department store* e dal *travel retail* (aree di viaggio come aeroporti e stazioni). Al controllo diretto del canale wholesale, si affianca un esteso network retail, che a fine 2014 comprendeva oltre 7.000 punti vendita nel mondo.

Luxottica è leader nel segmento vista in Nord America con le insegne LensCrafters e Pearle Vision, in Asia-Pacifico con OPSM e Laubman & Pank, in Cina con LensCrafters e in Sud America con GMO. In Nord America, inoltre, il Gruppo gestisce punti vendita in licenza con le insegne Sears Optical e Target Optical. Luxottica dispone di un'organizzazione centralizzata per supportare e rafforzare i marchi retail dedicati all'occhiale da sole e di lusso, quali Sunglass Hut, ILORI e The Optical Shop of Aspen.

In un mercato altamente concorrenziale e globalizzato, come quello dell'occhiale, la soddisfazione del cliente distributore, cioè l'ottico, e del consumatore finale, che acquista i prodotti Luxottica valorizzandone il *made in Italy*, è un obiettivo primario.

#### 6.5.1 Dall'Innovazione all'Adattamento: l'esperienza di Luxottica nel mercato asiatico

L'industria italiana dell'occhiale, come evidenziato in precedenza, è contraddistinta sia da una forte propensione all'innovazione nelle sue svariate forme sia all'espansione internazionale, con il consolidamento della propria presenza non solo nei mercati maturi ma anche e soprattutto in quelli emergenti.

La forte predisposizione ad innovare e ad adattare i propri prodotti alle variegate istanze presenti nei diversi mercati di sbocco, ha consentito a Luxottica di penetrare e sviluppare più di 130 Paesi e ad essere leader mondiale nel settore dell'occhialeria.

Focalizzando l'attenzione sul mercato asiatico, l'adattamento del prodotto si è tradotto soprattutto in modifiche nella parte tecnica dell'occhiale, come nasello, aste, curvatura frontale, in modo da poter rispettare le caratteristiche fisiche peculiari del cliente locale. Non si tratta però semplicemente di riadattare colori o forme, quanto piuttosto di segnalare concretamente la crescente influenza assunta dal design asiatico e la volontà di rendere i prodotti dell'impresa "più locali".

L'entrata nel mercato cinese alla fine degli anni Novanta è avvenuta infatti mediante investimenti diretti attuati sia mediante la creazione di impianti

produttivi, sia attraverso l'apertura di punti vendita. Tale modalità di entrata ha favorito la penetrazione di Luxottica, consentendo un progressivo ma costante avvicinamento alla cultura e alle esigenze specifiche del consumatore asiatico. La strategia di adattamento di prodotto inizialmente condotta introducendo piccole modifiche ad alcuni componenti, dal 2009 si è poi tradotta nella progettazione di un'intera linea di Ray-Ban realizzata da una squadra di designer cinesi. Un terzo della collezione è stata ideata esclusivamente per soddisfare i gusti dei clienti cinesi, mentre la parte rimanente è un modello più internazionale dei celebri occhiali da sole, ma con alcuni piccoli lifting fatti per essere indossati dai volti asiatici. La scelta di questo ulteriore adattamento ha consentito a Luxottica di raddoppiare immediatamente il fatturato rispetto all'anno precedente.

I modelli "Asian design", che sono quelli realizzati direttamente in Asia per soddisfare esclusivamente la clientela locale, grazie alla collaborazione di un team di sviluppo del prodotto, rappresentano forse l'espressione più chiara di tale cambiamento (Scheda 6.1). Il perseguimento di una logica di adattamento al mercato locale rappresenta un aspetto essenziale della strategia internazionale del Gruppo nel mercato asiatico, che viene poi attuata operativamente dalle diverse filiali presenti dal Sud Est asiatico alla Cina, passando per Giappone e Korea. Ecco infatti l'obiettivo principale perseguito da Luxottica per sviluppare il business in Asia: «*Fullfill specific market needs leveraging on local design & taste*».

---

#### SCHEDA 6.1 – Adattamento dell'occhiale al mercato asiatico

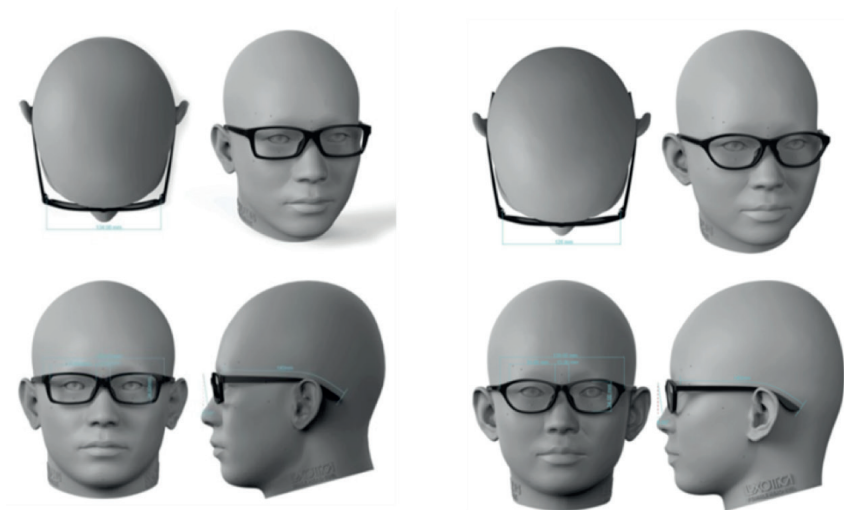
---

In Asia sono presenti più di 50 tipi di viso (Figura 6.1). Da questa varietà di lineamenti nasce l'esigenza di Luxottica di cercare di soddisfare le richieste dei clienti asiatici.

Gli adattamenti dell'occhiale al fitting asiatico riguardano per lo più i seguenti aspetti: il nasello, che viene allungato e incurvato; le aste, anch'esse più lunghe e più incurvate rispetto agli occhiali internazionali; l'angolo frontale dell'occhiale, così come l'angolo pantoscopico, ridotti per fare in modo che l'occhiale si adatti al viso del cliente asiatico e vesta in maniera più confortevole (Figura 6.2). Per quanto riguarda la colorazione degli occhiali, le tonalità più frequenti sono il nero, l'avana e il blu.

Questi prodotti soddisfano le esigenze tecniche e il design locale. A tal proposito, uno dei materiali principali è il titanio, molto diffuso in Asia e utilizzato per le sue molteplici proprietà: è un materiale leggero, inossidabile e resistente, che permette a Luxottica di incrementare la penetrazione nel segmento del metallo e di competere adeguatamente con i player locali.

FIGURA 6.1 – Alcune varietà dei visi asiatici



Fonte: materiale interno Luxottica

FIGURA 6.2 – Portabilità di un modello con fitting asiatico



Fonte: materiale interno Luxottica

In relazione al primo quesito indagato (Quale significato assume l'innovazione di business e quali sono le principali dimensioni?) Luxottica, come già ampiamente sottolineato, si è fin da subito contraddistinta per una forte propensione all'innovazione, che le ha consentito di proporsi sul mercato come *first mover*. Nello scenario altamente competitivo e globalizzato dove si trova ad operare, l'impresa ha poi saputo cogliere e sfruttare efficacemente i vantaggi derivanti dal saper fare "la prima mossa". Nel settore manifatturiero italiano, l'innovazione e l'adozione di processi e strumenti sempre più avanzati, rappresentano il motore della ricerca; per Luxottica, ogni montatura, lente e processo produttivo o distributivo, è il frutto di anni di tale ricerca. A fronte di un mercato, dove il ciclo di vita del prodotto è sempre più breve e la concorrenza è agguerrita, il raggiungimento di vantaggi competitivi in questo comparto si fonda proprio sulla capacità di un'impresa di saper sviluppare costantemente nuove tecnologie all'avanguardia.

In questa prospettiva, emerge la rilevanza assunta anche per Luxottica di riuscire a coinvolgere nel processo di ricerca il consumatore finale. Infatti, attraverso i feedback di quest'ultimo, Luxottica tende al raggiungimento della massimizzazione qualitativa e alla soddisfazione del cliente, che riconosce nei suoi prodotti uno stile, una qualità e delle performance unici e di altissimo livello.

L'importanza di creare valore effettivo e trasferirlo al cliente attraverso l'innovazione è chiaramente espresso dal manager responsabile della funzione R&D, secondo il quale «Innovazione in termini generali significa un modo migliore per fare delle cose che trasferiscano valore al consumatore... è quindi trovare un modo per trasferire valore e farlo nel modo migliore».

In accordo con l'approccio più recente all'innovazione, espresso dalla letteratura, anche Luxottica conferma come tale concetto sia necessariamente molto ampio e coinvolga diverse dimensioni del business, che superano gli aspetti tecnologico-produttivi, seppure fondamentali nel comparto dell'occhialeria. Tale approccio diventa particolarmente evidente nel mercato asiatico, contesto di internazionalizzazione molto distante dove è indubbia la necessità di adattare il business, declinando l'innovazione in modo peculiare e ad ampio raggio. Il responsabile sviluppo prodotto dell'Asia afferma infatti:

In Asia ci focalizziamo più su determinati aspetti. Questo perché il team di R&D Italia che ha una corporate con decine di ingegneri e decini di tecnici, chiaramente fa già un buon lavoro. Io non posso far altro che trovare qui, localmente, qualcosa che in Europa non c'è (...) I marchi che abbiamo in licenza soprattutto Prada, che è italiana, sta investendo moltissimi soldi in Asia, cercando di adattare il loro marchio, il loro dna, creando dei modelli ad hoc per il mercato di Hong Kong, Cina e Giappone. Loro fanno un'innovazione che poi io riprendo.

---

7 Per le interviste si ringrazia l'ing. Fabio Borsoi, manager R&D di Luxottica, e Donato Di Crecchio, manager team Sviluppo prodotto in Asia.

In particolare, riprendendo le diverse dimensioni dell'*Innovation Radar*<sup>8</sup> (Sawhney et al., 2006), la prima innovazione introdotta dal Gruppo in Asia è stata effettuata in termini di presenza (*Where*) che a sua volta ha indotto ad effettuare un'innovazione dell'offerta (*Offering*). Innovare lungo questa dimensione rappresenta una condizione necessaria per potersi adattare a un mercato e un mondo in costante mutamento, cercando di garantire un'offerta sempre più ampia soprattutto a livello di servizi. Il confronto continuo con fasce di consumatori esteri molto differenti da quelli occidentali, provenienti da mercati tanto diversi come quello Cinese, Coreano e Giapponese, favorisce e traina soprattutto l'innovazione dell'*offering* in termini di materiali. Particolarmente interessante in proposito è l'esempio dell'Ultem (Figura 6.3), un materiale iniettato plastico, nato in Corea, che si caratterizza per la sua estrema flessibilità: una volta scoperto, Luxottica lo ha poi trasferito nelle collezioni in altri mercati esteri, producendolo ora anche negli Stati Uniti.

FIGURA 6.3 – Occhiali creati con l'Ultem



FONTE: materiale interno Luxottica

Molte ispirazioni per innovare nei materiali provengono soprattutto dal Giappone, uno dei mercati dell'occhialeria più antichi al mondo. In questo Paese infatti, la presenza di una miriade di ottici di piccole dimensioni (per lo più aziende da 50-100 dipendenti), grazie all'utilizzo di determinati materiali e alla cura maniacale dei prodotti, hanno promosso e reso famoso nel tempo il *Made in Japan*, producendo soprattutto occhiali di lusso e di elevate performance tecniche. La competizione locale in questo mercato spinge quindi Luxottica ad intensificare il processo di R&D e a innovare costantemente la sua offerta.

Molto rilevante è poi l'innovazione riguardante i processi (*Processes*), attraverso una continua riprogettazione delle procedure operative attuate dal Gruppo.

---

8 Le peculiarità dello strumento e le dimensioni in cui esso si articola sono state oggetto di approfondimento nel primo capitolo.

Queste modifiche, attuate soprattutto a livello di logistica, si rendono necessarie perché «I mercati evolvono e crescono continuamente e l'obiettivo è quello di arrivare sempre più vicino al consumatore». A tal fine, Luxottica ha voluto innovare la Supply Chain, cambiando il regime di gestione del magazzino, che da secondario è diventato primario, permettendo così al Gruppo di avere a disposizione l'intero assortimento per servire efficacemente tutti i mercati asiatici locali.

Altra dimensione dove Luxottica ha deciso di innovare è stata l'organizzazione (*Organization*). Trattandosi di uno degli aspetti di massima importanza sotto il profilo strategico, in Asia – così come è avvenuto in altri paesi considerati emergenti, quali il Brasile – è stato creato un team di sviluppo prodotto che ha il compito di cogliere e interpretare le esigenze peculiari del mercato locale per poi riuscire a sviluppare prodotti su misura capaci di soddisfare al meglio i bisogni dei clienti asiatici.

Fondamentale è poi l'innovazione in termini di rete di relazioni (*Networking*) che Luxottica cerca di instaurare attraverso il presidio costante del territorio, il continuo dialogo con i partner di riferimento locale, e la presenza nelle principali fiere asiatiche dell'occhiale, a Pechino, Hong Kong, Shanghai, Daegu (Corea) e Tokyo. Tali relazioni si traducono in legami che non solo favoriscono la crescita futura, ma anche permettono lo scambio di risorse, idee, comportamenti che determinano l'identità di Luxottica.

Rispetto al secondo quesito (Quale relazione sussiste tra l'innovazione di business e l'internazionalizzazione nei contesti di mercato emergenti? Quale ruolo gioca l'adattamento?) anche in questo caso la relazione tra innovazione e internazionalizzazione si presenta articolata e non univoca. Innovazione e internazionalizzazione, per Luxottica, sono fortemente correlate perché «se si vuole abbracciare un pubblico internazionale, si devono ricevere gli input da un pubblico internazionale, recepire gli input da tutto il mondo, cioè non è più ricezione mono-paese. Se io devo capire qual è il trend raccolgo i dati in tutto il mondo. Questa, secondo me, è la correlazione».

Secondo gli intervistati l'innovazione è parte integrante del DNA aziendale, ed è fondamentale perché permette di conseguire performance migliori rispetto ai competitor. Tuttavia le parole dei due manager enfatizzano prospettive leggermente differenti.

In particolare, da un lato il responsabile R&D della casa madre evidenzia come il Gruppo tenda a fare un'innovazione globale che poi si posiziona nel Paese che riesce a recepirla meglio: «Le fonti per l'innovazione sono nel mondo quindi tu per innovare devi guardare quello che succede nel mondo, poi quando hai trovato un qualcosa e quello va bene, va bene per tutti. È vero ci sono più innovazioni percepite meglio in un determinato mercato, però per noi l'innovazione è un'innovazione generale che vale per tutti».

Dall'altro però, come già sottolineato in precedenza, il responsabile sviluppo prodotto dell'Asia mette in evidenza come la distanza di questi mercati emergenti possa determinare un cambio di prospettiva. Alcune innovazioni infatti sono



state attuate direttamente dal team di R&D locale, perché ispirate alle specificità della cultura e degli usi asiatici, e poi sono state esportate e replicate altrove. Esempio emblematico è l'utilizzo del già sopracitato Ultem:

Era un materiale che nasceva in Asia e Luxottica l'ha internazionalizzato, tant'è che l'Ultem lo utilizziamo su Oakley, Vogue. Abbiamo preso un materiale locale innovativo, re-innovato, e ora lo facciamo nelle nostre fabbriche ed è quindi stato internazionalizzato perché non lo facciamo solo per le collezioni locali ma lo abbiamo messo anche nelle collezioni internazionali. Questo è un esempio importante.

L'approccio di Luxottica in Asia, infatti, conferma e mette in evidenza l'importanza di attuare una strategia di adattamento dell'innovazione, anche se questa rimane di per sé il driver principale della strategia aziendale. Infatti «l'innovazione è parte importante per un'azienda che vuole investire o comunque essere presente in maniera competitiva nei mercati Asiatici, per antonomasia veloci e dinamici».

In altri termini, adattamento e innovazione per Luxottica non devono coincidere perché, come afferma il manager, «l'innovazione che fa Luxottica, intesa anche come investimento di tempo, denaro e persone, non deve avere il fine puro e semplice commerciale di adattamento, in quanto potrebbe limitarla».

Tuttavia, nella sua ottica devono rimanere profondamente legate, in quanto «innovazione e adattamento vanno di pari passo, sono due gemelli nati a un minuto di distanza come dico spesso».

L'adattamento del prodotto, inteso come espressione di un comportamento orientato al mercato (gli occhiali per il mercato asiatico), rendendo il prodotto più attraente alle esigenze del consumatore locale, permette all'azienda di migliorare le performance aziendali. Ad ogni modo, l'asset strategico fondamentale di Luxottica è la concezione dell'innovazione quale processo volto alla creazione di sempre nuovo valore per il cliente, in qualsiasi parte del mondo si trovi:

L'idea dell'innovazione è quella di creare un'innovazione a prescindere dal mercato, e poi regionalmente allocare quella famiglia di prodotto (...) Vedi per esempio il fitting, quello serve per coprire il bisogno dei consumatori in tutto il mondo con effettivamente dei prodotti appropriati per quel cliente. Non è che vado a fare un'innovazione per quel mercato, faccio un'innovazione per quel bisogno di quel consumatore (es naso asiatico) e poi lo distribuisco in tutto il mondo. Anche perché nel nostro caso la personalizzazione del prodotto è abbastanza semplice e non ci crea grossi problemi (...) Noi quindi non facciamo innovazioni specifiche per il mercato, facciamo innovazioni che coprano il bisogno del consumatore.

## 6.7 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La forte propensione all'innovazione, concepita come un processo sistematico e sistemico finalizzato alla creazione di valore per il cliente, e la capacità di saperla



adattare ai particolari contesti di mercato estero, soprattutto quelli più distanti come gli emergenti, rappresentano driver strategici per il successo del caso analizzato. Questo studio evidenzia una relazione biunivoca tra l'innovazione di business e l'internazionalizzazione nei mercati asiatici dove, ai fini del vantaggio competitivo, in linea con precedenti studi (Jaworsky e Kohli, 1993; Küster e Vila, 2011), gioca un ruolo significativo l'orientamento al mercato e la scelta di adattamento rispetto a quella di standardizzazione (Alon et al., 2013; Hollensen, 2014). Dall'analisi approfondita dei dati raccolti, Luxottica risulta infatti costituire un esempio emblematico di impresa che sa coniugare una forte vocazione innovativa alla capacità di sviluppare nuove azioni di risposta al peculiare contesto di riferimento, riuscendo così ad accrescere ulteriormente la sua propensione innovativa e a conseguire ottimi risultati competitivi ed economici (Jaworski e Kohli, 1993; Lukas e Ferrell, 2000; Küster e Vila, 2011). Si è visto infatti, ad esempio, come le differenze dei visi asiatici abbiano stimolato nuove ricerche in R&D, da parte di un team locale, che si sono poi tradotte in un'innovazione di prodotto, ovvero nella creazione di una linea di occhiali *ad hoc* per l'Asia, successivamente estesa in altri mercati.

Tuttavia, come emerso nelle interviste condotte con i manager di Luxottica, innovazione e adattamento, anche se profondamente correlati, sono processi che devono rimanere distinti: l'investimento costante in R&D costituisce il fondamento del vantaggio competitivo del Gruppo e deve prescindere da un'ottica puramente commerciale, per la necessità di doversi adattare a particolari esigenze di consumatori specifici. In altre parole, come evidenziato, l'asset strategico fondamentale di Luxottica è la concezione dell'innovazione quale processo sistematico volto alla creazione di sempre nuovo valore per il cliente, in qualsiasi parte del mondo si trovi. Allo stesso tempo, la necessità di colmare le grandi differenze presenti nei mercati emergenti, per poter sfruttare il loro elevato potenziale, chiama in causa la capacità di adattamento delle strategie aziendali. Come già rilevato da altri riscontri empirici (Dana et al., 1999; Etemad et al., 2001), lo studio di questo caso supporta l'ipotesi che nello scenario globale, dove piccole e grandi imprese si confrontano nella stessa arena, diventi fondamentale la capacità dei manager di saper adattare la *product offering* ai nuovi contesti competitivi in differenti paesi. In questa prospettiva, infatti, l'economia globalizzata, accentuando più che in passato le differenze locali e culturali, accresce la necessità per le imprese di aumentare le competenze interculturali dei propri manager (Wright e Dana, 2003; Dana et al., 2008). In linea con quanto evidenziato da alcuni autori (Küster e Vila, 2011), il forte orientamento all'innovazione di *business* nelle sue varie dimensioni (Sawhney et al. 2006) e al mercato rappresentano per Luxottica, pur rimanendo distinti, due driver profondamente correlati nell'influenzare il successo ottenuto anche nei mercati tanto diversi come quelli asiatici.

- Agarwal S., Erramill M., Dev C., *Market orientation and performance in service firms: Role of innovation*, in: "Journal of Service Marketing", vol.17 (1), 2003, pp. 62-82.
- Alon, I., Jaffe, E., Vianelli D., *Global marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*, New York (US), McGraw-Hill, 2013.
- Altomonte, C., Aquilante, T., Békés G., Ottaviano G.I.P., *Internationalization and Innovation of Firms: Evidence and Policy*, in: "Economic Policy", vol. 28 (76), 2013, pp. 663-700.
- Atsmon Y., Magni M., Liu M. e Li L., "The New Frontiers of Growth, Annual Chinese Consumer Study", in: *McKinsey Consumer e shopper insights – McKinsey & Company*, <https://solutions.mckinsey.com/in sightschina/>, sito consultato il 10 luglio 2012.
- AA.VV., *Eyewear in Hong kong and China*, in <<http://www.euromonitor.com/eyewear-in-hong-kong-china/report>> Sito consultato il 30/03/2015.
- Benevolo C., Caselli C., *Le imprese italiane tra internazionalizzazione e globalizzazione. Una valutazione del grado di globalizzazione del settore e delle imprese nella filiera tessile-abbigliamento*, in: Pepe C. e Zucchella A. (a cura di), "L'internazionalizzazione delle imprese italiane", Bologna (Italy), Il Mulino, 2009, pp. 17-42.
- Bortoluzzi G., Chiarvesio M. e Tabacco R., *La meccanica innova nei servizi per competere nei mercati emergenti*, in: "Economia e società regionale", vol. 3, 2012, pp. 55-63.
- Boselli M., "Il bello ben fatto. Il Tessile-Abbigliamento-Moda Italiana. Ieri, Oggi, il Futuro", in: *Camera Nazionale della Moda Italiana*, Settembre 2009, <http://www.symbola.net/assets/files/Contributo%20Boselli20091275047175.pdf>, sito consultato il 10 giugno 2014.
- Damanpour F., *Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*, in: "Academy of Management Journal", vol. 34 (3), 1991, pp. 555-590.
- Dana L.P., Etemad H. e Wright, R.W., *The impact of globalization on SMEs*, in: "Global Focus", vol. 11 (4), 1999, pp. 93-105.
- Dana L.P., Etemad H. e Wright R.W., *Toward a paradigm of symbiotic entrepreneurship*, in: "International Journal Entrepreneurship and Small Business", vol. 5(2), 2008, pp. 109-126.
- Dawar, N. e Frost T., *Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, in: "Harvard Business Review", March-April 1999.
- Dong M.C, Tse D.K e Hung D., *Effective Distributor Governance in Emerging Markets: The Salience of Distributor Role, Relationship Stage, and Market Uncertainty*, in: "Journal of International Marketing", vol. 18 (3), 2010.
- Eisenhardt K. M., *Building Theories from Case Studies Research*, in: "The Academy of management Review", vol. 14 (4), 1989, pp. 532-550.
- Etemad H., Wright R.W. e Dana L.P., *Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms*, in: "Thunderbird International Business Review", vol. 43(4), 2001, pp. 481-499.
- Khanna T., Palepu K.J. e Sinha J., *Strategies that Fit Emerging Markets*, in: "Harvard Business Review", 2005.

- Khanna T. e Palepu K.J., *Winning in emerging market*, in: "Harvard Business Review Press", 2010.
- Küster I. e Vila N., *The Market Orientation-Innovation-Success Relationship: the Role of Internazionalization Strategy*, University of Valencia, 2011.
- Guercini S. e Ranfagni S., "Il rapporto tra cliente cinese e 'made in Italy' nelle percezioni del management delle imprese italiane in Cina", in: Vescovi T. (a cura di), *Libellule sul drago. Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Cedam, Padova, 2011, pp. 50-87.
- Gummesson E., *Qualitative Methods in Management Research*, California, Sage Publication, 2000.
- Halilem N., Amara N. e Landry R., *Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and medium-sized enterprises: A non-recursive structural equation model*, in: "Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration", vol. 31(1), 2014, pp. 18-34.
- Hollensen S., *Global marketing*, 6 edizione, Pearson, Harlow, 2014.
- Lukas B., Ferrell O., *The Effect of Market Orientation on Product Innovation*, in: "Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 28(2), 2000, pp. 239-247.
- Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, in: "Journal of Marketing", vol. 57(3), 1993, pp. 53-70.
- O'Cass A. e Weerawardena, J., *Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation*, in: "European Journal of Marketing", vol. 43, 2009, pp. 1325-1348.
- Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, in <http://www.osservatoriodistretti.org/node/195/distretto%20dell%E2%80%99occhiale-di-belluno>, sito consultato il 5/03/2015
- Pegan G. e de Luca P., "Innovation, Internationalisation, and Business Performance: Case Studies from the Italian Furniture Industry", in: 13th International Conference of SGBED: *Managing the Intangibles: Business and Entrepreneurship Perspectives in a Global Context*, Ancona, 2014.
- Pegan G. e de Luca P., *Innovation and Internationalisation: Evidences from the Italian furniture industry*, in: "International Journal of Management Cases", vol. 17, n. 4, 2015, pp. 188-207.
- Pira A., "Come cambiano i brand in Oriente, il caso Luxottica", in *China files report*, <<http://www.china-files.com/it/link/10076/come-cambiano-i-brand-in-oriente-il-caso-luxottica>>, sito consultato il 30/03/2015.
- Ramamurti, R., *Developing Countries and MNEs: extending and enriching the research agenda*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 35, 2004, pp. 277-383.
- Rovira Nordman, E., Tolstoy D., *Technology Innovation in Internationalising SMEs*, in: "Industry and Innovation", vol. 18(7), 2011, pp. 669-684.
- Sawhney M., Wolcott R.C., Arroniz I., *The 12 different ways for companies to innovate*, in: "Sloan Management Review", vol. 47(3), 2006, pp. 1-28.
- Vianelli D., de Luca P. e Pegan G., *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, Milano (Italy), Franco Angeli, 2012.
- Wright R.W., Dana L.P., *Changing Paradigms of International Entrepreneurship Strategy*, in: "Journal of International Entrepreneurship", vol. 1, 2003, pp. 135-152.
- Yin R.K., *Qualitative Research from start to finish*, New York, The Guildford Press, 2011.

# 7. Business innovation e internazionalizzazione delle PMI. I risultati di uno studio qualitativo in un comparto di eccellenza del Made in Italy

GIOVANNA PEGAN, PATRIZIA DE LUCA

## 7.1 INTRODUZIONE

Come già evidenziato nella prima parte del libro, diversi studi hanno rilevato la multidimensionalità del concetto di innovazione e l'esistenza di una relazione complessa con l'internazionalizzazione, influenzata da fattori firm-industry-market specific, suggerendo di compiere ulteriori ricerche. Questo capitolo vuole contribuire integrando la letteratura, con una visione più approfondita del fenomeno dell'innovazione di business nella prospettiva manageriale e del suo rapporto con l'internazionalizzazione, concentrando l'attenzione in un particolare contesto manifatturiero italiano. Dal punto di vista metodologico, la fase di ricerca qualitativa è stata sviluppata attraverso lo studio di più casi aziendali (*multiple case study*), approfonditi sia singolarmente, sia attraverso uno studio comparato, per cogliere possibili pattern comuni. Il presente lavoro analizza quattro casi del Legno-Arredo made in Italy, presenti da tempo sui mercati esteri. Tale scelta deriva principalmente da alcune considerazioni: da un lato l'arredo-casa è uno dei settori di eccellenza del made in Italy nel mondo ed è caratterizzato da una grande propulsione all'innovazione, soprattutto nei prodotti/processi, e all'internazionalizzazione che si manifesta nel consolidamento della presenza delle PMI italiane, sia nei mercati esteri maturi sia in quelli emergenti (Pegan e de Luca, 2014). Dall'altro, tuttavia, è anche un settore dove la riduzione progres-

siva dei consumi interni e la crescente pressione concorrenziale, esercitata dalle produzioni dei paesi emergenti, sempre più competitive non solo nel prezzo (World Furniture Outlook, 2013), stanno costringendo le imprese anche di piccole dimensioni a diventare più internazionalizzate e a rintracciare costantemente nuovi fonti di creazione di valore per la propria clientela. In questa prospettiva, è diventato cruciale che le PMI italiane evitino di incorrere in quella sorta di miopia, derivante dall'eccessivo focus su competenze tecnico-produttive – considerando l'innovazione mero sinonimo di nuovi prodotti – che rischia di minare vantaggi competitivi nei diversi mercati di sbocco, anche se consolidati.

Il nuovo scenario internazionale, in cui la globalizzazione dei mercati ha favorito il diffondersi dei cosiddetti prodotti ibridi – dove ad esempio il paese in cui avvengono le lavorazioni, *country of manufacture*, non coincide con quello in cui avviene l'assemblaggio, *country of assembly*, o dove hanno sede i centri di design, *country of design*, o ancora dove ha avuto origine il brand, *country of brand* (Hamazaoui e Merunka, 2006; Samiee, 2011; Vianelli e Pegan, 2014) – e la domanda manifesta istanze in continua evoluzione e ricche di contraddizioni, sembra infatti sfidare la forza del made in Italy. Il suo ruolo nella creazione del valore assume infatti significati peculiari e impone nuovi e importanti interrogativi sulle tradizionali leve competitive delle imprese italiane, come la qualità, il prezzo, l'innovazione e la marca (Vianelli, de Luca e Pegan, 2012; Pegan, Vianelli e de Luca, 2014).

Come evidenziato dall'ampia letteratura sul *country of origin* (COO) infatti le imprese che basano la propria offerta su prodotti contraddistinti da un forte legame con il territorio (*place-specific*), percepito storicamente legato a quella specifica produzione (*time-specific*), possono rintracciare nel COO una risorsa strategica per la creazione di valore nei diversi mercati (Sims, 2009; Golinelli, 2012; Marino e Mainolfi, 2013). Tuttavia, alcune ricerche suggeriscono che le migliori performance anche all'estero vengono ottenute quando l'impresa riesce a sfruttare gli attributi valoriali sottesi ad un particolare “made in” per arricchire il posizionamento distintivo della propria marca (Busacca et al., 2006; Pastore et al., 2011; Bertoli e Resciniti, 2012; Roth e Romeo, 1992; Hamzaoui e Merunka, 2006). Il diffondersi dei sovra citati prodotti ibridi, dove il COO può essere scomposto in varie dimensioni, ha contribuito a enfatizzare la problematicità della relazione tra marca e COO, in particolare della distinzione tra *country of manufacture* (COM) e *country of brand* (COB), (Thakor e Lavack, 2003; Ulgado, 2002; Usunier, 2011).

Questo tema, ponendo l'enfasi sul fatto che la percezione dell'origine del prodotto è soprattutto influenzata in relazione al suo brand (COB) – anche se tale percezione però può differire dal luogo reale di produzione del bene (COM) o di sede dell'impresa a causa una scarsa *consumer awareness* (Thakor e Kohli, 1996) – diventa cruciale per le PMI italiane del Legno-Arredo, che devono quindi interrogarsi sugli effetti positivi/negativi derivanti dalle scelte di delocalizzazione nel processo d'acquisto della clientela, intermedia e finale, sia nazionale che estera (Vianelli e Marzano, 2013).

Si tratta quindi di riuscire a identificare percorsi di creazione di nuovo valore per i clienti, anche mediante la capacità di rileggere il fenomeno “made in” con linguaggi nuovi, soprattutto adatti ai diversi e molto distanti contesti di prodotto/mercato in cui oggi si trovano sempre più spesso a competere le PMI (Vianelli et al., 2012). Ricerche precedenti evidenziano in proposito come il processo di creazione del valore attraverso il COO sembri basarsi sulla capacità di fondere l'eccellenza qualitativa e l'expertise di prodotto, connaturato a un particolare territorio di provenienza, con l'attività di valorizzazione della marca in tutti gli stadi del canale (Vianelli e Pegan, 2014; Vianelli et al., 2014).

In questo quadro, la necessità di adottare un ampio approccio all'innovazione, oltre i confini tecnico-produttivi, per rintracciare fonti di differenziazione rispetto ai competitor dello stesso settore lungo dimensioni diverse del business (Sawney et al., 2006), rappresenta oggi la principale sfida per le imprese del LegnoArredo made in Italy. Il divario presente tra il mondo dell'offerta, altamente polverizzato, e quello della domanda sempre più evoluto, e il ruolo prioritario svolto dal retailer, qui più che altrove, nell'influenzare la scelta d'acquisto del consumatore finale (Pegan e Sambri, 2009), nei diversi mercati di sbocco, impone infatti il presidio del canale distributivo attraverso forti investimenti in marketing e in attività di co-creazione del valore di marca lungo l'intera filiera (Pegan et al., 2013). Fondamentale in questo contesto è sicuramente riuscire a sviluppare quelle risorse di fiducia che consentono di ampliare la rete del valore a livello internazionale mediante la selezione di partner ad elevato potenziale competitivo, con i quali sviluppare rapporti di natura cooperativa (Varaldo et al., 2009).

## 7.2 OBIETTIVI E METODO DI RICERCA

Questo capitolo, come anticipato, mira a integrare il quadro teorico delineato nella prima parte del volume, approfondendo la comprensione della business innovation e delle sue relazioni con l'internazionalizzazione, e del loro impatto combinato sul successo economico e competitivo dell'impresa, in un particolare comparto, quello del Legno-Arredo, e per una specifica categoria di aziende, le PMI italiane. In particolare, lo studio è stato finalizzato a rispondere ai seguenti quesiti di ricerca:

- a) Nella prospettiva aziendale, che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni?
- b) Nella prospettiva aziendale, quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione?
- c) In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e competitivo dell'impresa?

Sotto il profilo metodologico è stata sviluppata una ricerca qualitativa basata sullo studio di più casi aziendali. L'obiettivo è stato quello di approfondire la relazione tra innovazione e internazionalizzazione, anche per il loro effetto combinato sulle performance aziendali, attraverso uno sforzo sistematico volto a trovare un match tra teoria e prassi (Eisenhardt, 1989; Dubois e Gadde, 2002; Yin, 2009). Come noto in letteratura, questo metodo permette di ottenere una visione olistica dei fenomeni analizzati e di cogliere quindi la multidimensionalità e la non linearità delle loro relazioni (Eisenhardt 1989; Gummesson, 2000; Yin, 2011). Inoltre è molto flessibile perché può essere utilizzato dal ricercatore a scopo descrittivo, esplicativo ed esplorativo. Eisenhardt (1991) ha chiaramente evidenziato come lo studio di più casi rappresenti un importante strumento perché consentono sia la replicazione, facilitando il ricercatore nell'identificazione di pattern comuni, sia l'estensione, mediante più casi che rilevando aspetti complementari dello stesso fenomeno, consentono l'elaborazione di nuove teorie (Ojasalo, 2012; Pegan e de Luca, 2014). In una prima fase della ricerca è stata effettuata un'analisi in profondità del singolo caso e in una seconda è stato condotto uno studio comparato dei diversi casi aziendali per poter evidenziare l'esistenza di pattern comuni (Pegan e de Luca, 2015). Lo studio è stato condotto utilizzando sia dati secondari (siti web, documenti e report aziendali), sia dati primari raccolti mediante visite aziendali e interviste dirette in profondità, svolte in diverse fasi durante l'inverno-primavera del 2014, che hanno coinvolto titolari e manager, responsabili di rilevanti decisioni strategiche. Le interviste, condotte dal gruppo di ricerca e durate circa 60 minuti ciascuna, sono state audio registrate e successivamente trascritte integralmente. Al fine di verificare la correttezza dei contenuti, i testi sono stati poi condivisi e verificati dai manager coinvolti nella ricerca. Lo schema di codifica è stato sviluppato *ex ante* ed *ex post*, tenendo cioè conto sia degli schemi teorici dei ricercatori che dei dati emersi durante le interviste in profondità.

Di seguito verranno spiegate e approfondite le motivazioni sottese alla scelta del particolare contesto di prodotto/mercato selezionato e dei casi analizzati.

### 7.3 IL SETTORE DEL LEGNO-ARREDO IN ITALIA

La scelta di focalizzare l'analisi sul legno-arredo dipende dall'eccellenza che le imprese italiane operanti in questo settore manifatturiero sono in grado di esprimere anche sui mercati internazionali. Settore strategico per l'economia nazionale, e simbolo del made in Italy nel mondo, il macro-sistema del Legno-Arredo è costituito da circa 67mila aziende, che offrono occupazione a oltre 363mila addetti, contribuisce per il 2% al prodotto interno lordo ed esprime un fatturato export di 12,7 miliardi di euro (su un fatturato complessivo di oltre 27 miliardi di euro), con un saldo positivo di quasi 8,5 miliardi di euro. L'industria italiana del Legno-Arredo, nella sua articolata composizione, è seconda nella graduatoria mondiale che misura il saldo della bilancia commerciale, con oltre 10 miliardi di



dollari di surplus con l'estero, preceduta solamente dalla Cina. È ai vertici dell'UE 28, risultando prima, seconda o terza per attivo commerciale nel 60% dei prodotti del settore. Il più dinamico a livello internazionale è il Macrosistema dell'Arredo<sup>1</sup>, che da solo pesa per 10,2 miliardi sul fatturato totale delle esportazioni del comparto Legno-Arredo. Questo settore riesce a coniugare e coltivare la maestria di generazioni di artigiani, con una forte spinta all'innovazione in varie forme: oltre ad essere primo in Europa per spesa in R&D e nell'industria del riciclo, occupa anche i primi posti per eco-efficienza del sistema produttivo. Tuttavia, come già anticipato, negli ultimi anni ha assistito a radicali mutamenti di scenario, in primis la stagnazione della domanda interna e la crescente pressione concorrenziale non solo in termini di prezzo, esercitata da nuovi produttori che rischiano di minare sempre di più le quote di mercato delle aziende italiane.

Dopo gli USA (19%), l'Italia (8%) rappresenta il principale produttore di mobili delle sette maggiori economie industriali al mondo che insieme coprono il 47% del valore della produzione a livello globale. La produzione di tutti i Paesi Sviluppati, congiuntamente, copre il 61% del totale. La produzione nei paesi emergenti ammonta invece circa al 39% del totale – dove la sola Cina raggiunge il 20% – ed è in forte crescita proprio grazie ai mirati investimenti in impianti specializzati, appositamente progettati e costruiti per agevolare le esportazioni (World Furniture Outlook, 2013). La forte competizione esercitata dalla Cina oggi deriva non solo dal più basso costo del lavoro rispetto all'Occidente, ma anche da macchinari importati di ultima generazione (in primo luogo dall'Italia), dalla capacità di imitare (e purtroppo non di rado anche di contraffare), dall'innalzamento progressivo della qualità sia dei prodotti che dei processi (Vianelli et al., 2012).

In questo nuovo e sempre più dinamico scenario, dove piccole e grandi imprese si confrontano e competono senza più barriere a livello globale (Wright e Dana, 2003), l'innovazione di business, intesa come processo per creare non solo nuove cose ma soprattutto nuovo valore per la clientela (Sawhney et al., 2006), e la capacità di accrescere e consolidare la propria presenza nei mercati internazionali, attraverso un approccio di adattamento, diventano veri imperativi strategici (Alon et al., 2013). Le PMI italiane del Legno-Arredo, senza dubbio avvantaggiate dall'alone positivo dell'effetto made in Italy (Bursi et al., 2012, Bertoli e Resciniti, 2012; Pegan et al., 2013), grazie alla forte identità territoriale delle produzioni radicata storicamente nei distretti industriali, nella competizione internazionale vedono mettere in discussione le loro leve tradizionali di differenziazione, che rischiano di minacciare anche le posizioni di leadership in mercati di sbocco tradizionali, come ad esempio quello americano (Pegan et al., 2014). In quest'ottica diventa cruciale per le piccole e medie imprese del comparto evitare di incorrere in quella miopia che nasce da una visione restrittiva dell'innovazione (Sawhney

---

1 Il macrosistema dell'Arredo comprende Sistema Arredo-bagno, Sistema Ufficio, Sistema Illuminazione e Sistema Arredamento, che a sua volta include altrettante categorie merceologiche come mobili e arredamenti commerciali, materassi, imbottiti, cucine e complementi d'arredo.



et al., 2006) – focus eccessivo sulla qualità tecnico-produttiva del mobile italiano – e comprendere gli effetti che un più ampio approccio all’innovazione, declinabile lungo tutte le dimensioni del business, associato all’internazionalizzazione possano invece esercitare sui risultati aziendali.

#### 7.4 I CASI ANALIZZATI

I casi oggetto di studio sono costituiti da quattro aziende protagoniste dell’arredo-casa made in Italy (Tabella 7.1).

Pur essendo diverse tra loro dal punto di vista dimensionale, strutturale e strategico, tali aziende sono accomunate da una significativa propensione all’innovazione e da un crescente presidio dei mercati internazionali, anche emergenti, grazie spesso a investimenti diretti mediante filiali commerciali estere.

TABELLA 7.1 – Principali caratteristiche dei quattro casi analizzati

	FATTURATO 2013 MIL.DI.€	FATT. ESTERO/ FATT. TOTALE	NUMERO DI DIPENDENTI	CORE BUSINESS	FILIALI ESTERE	NUMERO DI PAESI	PUNTI VENDITA DI PROPRIETÀ
Calligaris	130	65%	600	Furniture	Yes	90	Yes
Moroso	30	80%	146	Padding and seats for high quality furnishing	Yes	84	No
Snaidero	180	78%	1.200	Kitchens	Yes	80	Yes
Valcucine	35	37%	165	Kitchens	No	NA	No

##### 7.4.1 Calligaris

Nata a Manzano nel 1923 come una realtà artigianale basata sulla produzione di sedie, principalmente orientata alla sub-fornitura, Calligaris costituisce un esempio emblematico d’impresa distrettuale-globale (IDG), considerando la sua incisiva ed efficace penetrazione nei mercati nazionali e internazionali, perseguita attraverso un costante rafforzamento del marchio e un forte orientamento al marketing.

Calligaris è leader nel settore dell’arredamento, con un fatturato consolidato di circa 115 milioni di euro nel 2014, di cui il 65% realizzato all’estero. Gli Sta-

ti Uniti rappresentano il più importante mercato di sbocco estero per l'export, seguito poi da Francia, Inghilterra, Russia e Germania. L'evoluzione del Gruppo Calligaris è avvenuta lungo due direttrici interdipendenti: la crescita dimensionale, mediante l'ampliamento dei confini proprietari dell'impresa e lo sviluppo di nuove competenze interne; la crescita relazionale, intesa come ampliamento della rete del valore, a livello internazionale, mediante la selezione di partner ad elevato valore competitivo con i quali sono stati sviluppati rapporti di natura cooperativa (Pegan e Sambri 2009). Il suo percorso di internazionalizzazione, consolidatosi soprattutto nell'ultimo decennio, ha assistito a una svolta nel 2007, anno in cui vi è stata l'acquisizione di un fondo di private equity, L Capital, gestito dal gruppo del lusso LVMH, del 40% di Calligaris, che ha rafforzato ulteriormente la sua strategia di branding, comunicazione e retail nei mercati esteri.

La fisionomia attuale del gruppo è il risultato di un connubio vincente tra un legame con un territorio ricco di risorse imprenditoriali e una forte proiezione internazionale, fra una tradizione artigianale, sinonimo di qualità, e l'industrializzazione che le hanno consentito di ottenere performance eccellenti in un contesto altamente competitivo. Attraverso una progressiva estensione di gamma, Calligaris si propone al mercato come un'impresa di arredamento e si configura come una delle poche realtà aziendali che in questo comparto – generalmente orientato al prodotto – hanno sviluppato un elevato orientamento al marketing (Pegan e Sambri, 2009).

Calligaris ha maturato sempre più la consapevolezza dell'opportunità di sviluppare all'interno del punto vendita un'interfaccia comunicativa consumer centered, incoraggiando la partecipazione attiva del cliente finale a tutte le dimensioni dell'esperienza d'acquisto. In quest'ottica la strategia del Gruppo ha come cardine principale quello di affiancare l'apertura di diversi monomarca alla selezione di partner distributivi, con i quali poter ricreare l'universo della marca Calligaris, veicolando un'immagine di icona innovativa e un'idea di utilizzo dello spazio inteso come benessere individuale. Il posizionamento desiderato è quello di diventare il marchio di riferimento del design italiano accessibile, per chi ama l'arredamento di qualità e il design ma anche gli acquisti razionali. Diventa perciò fondamentale non solo garantire un elevato servizio logistico, ma anche investire nella formazione alla vendita dei manager al fine di poter istaurare relazioni di partnership di lungo periodo, e così favorire quella coproduzione di valore attraverso la filiera, integrando le azioni di sell in con strategie di sell out. Il premium price riconosciuto al brand Calligaris da parte del consumatore finale innesta un circolo virtuoso perché garantisce margini soddisfacenti al trade, che così può compensare la scelta di rivolgersi a una domanda ancora di nicchia. In questa prospettiva risulta coerente la scelta del Gruppo di investire sempre meno in negozi della grande distribuzione, dove il fatturato, ormai esiguo è comunque raggiunto con prodotti unbranded, non solo per i vincoli di prezzo imposti, ma per evitare di minare il posizionamento del marchio.

La sfida competitiva viene in sintesi affrontata poggiando su alcuni driver: il presidio dei mercati di sbocco mediante una struttura organizzativa capace di controllare in modo attento il flusso delle merci nei diversi paesi nonché di soddisfare al meglio le richieste dei diversi partner della filiera; un'offerta ampia di soluzioni di prodotto innovative nel design e nell'utilizzo dei materiali, altamente funzionali, e caratterizzati da un felice connubio tra eleganza e tecnologia, che si traducono in un concept d'arredamento all'italiana con elevato contenuto di servizio; forti investimenti per la creazione del valore di marca dove l'identità distintiva riconosciuta al made in Italy arricchisce l'offerta aziendale rendendola più forte rispetto ai competitor internazionali.

#### 7.4.2 Moroso

L'azienda Moroso, nata nel 1952 nei pressi di Tavagnacco, realizza imbottiti e sedute per l'arredo di alta gamma grazie alla collaborazione con i migliori designers internazionali. Attualmente guidata dalla seconda generazione della famiglia – Roberto, amministratore delegato e Patrizia, art director – Moroso è una piattaforma produttiva con 146 dipendenti e con un fatturato di 29 milioni di euro raggiunto nel 2014.

Moroso, storicamente votata alla ricerca e alla sperimentazione, ed emblema dell'evoluzione di un'azienda costruita sulla figura dell'imprenditore-artigiano italiano (Agostino Moroso) si definisce come un'impresa «permeabile al confronto, che dall'idea del fare e fare bene (...) ha saputo, con coraggio e determinazione, conciliare il profondo know-how artigianale e sartoriale con i processi di produzione industriale, identificando nell'incontro tra design, arte contemporanea e moda un forte elemento di unicità». L'identità distintiva fortemente radicata nel territorio d'origine spingono Moroso a mantenere lo stabilimento e l'intera produzione a Udine, dove il talento degli oltre settanta artigiani, il network di fornitori d'eccellenza e l'utilizzo di materiali di altissima qualità contribuiscono a realizzare un prodotto interamente made in Italy. Oltre al catalogo, Moroso offre la propria esperienza, progettuale e produttiva, nella realizzazione e personalizzazione di progetti specifici per il mercato internazionale del contract e residenziale di lusso.

Pur rimanendo l'Italia il mercato principale di riferimento, dove Moroso fattura circa 6-7 milioni l'anno e conta più di 200 clienti e 30 specialisti in progetto, la crisi e la stagnazione dei consumi interni hanno contribuito a favorire il processo di internazionalizzazione dell'azienda che oggi realizza il 79% del fatturato all'estero. Dopo l'Europa, principale sbocco dell'export (Francia, Svizzera, Germania, Belgio Olanda e Norvegia), altri mercati esteri rilevanti sono America, Asia, e Africa. Ai fini di una migliore penetrazione internazionale sono state aperte filiali commerciali e amministrative in alcune aree strategiche: Moroso UK a Londra; Moroso USA a New York; Moroso ASIA a Singapore.

Per poter servire efficacemente la domanda estera Moroso si rivolge a un segmento orizzontale, accomunato non solo da elevato potere d'acquisto ma anche da stile e gusto per l'arte e il design necessari ai fini della corretta comprensione e quindi dell'acquisto dei prodotti aziendali. L'Europa rappresenta lo sbocco primario delle esportazioni Moroso proprio perché il gusto e i concetti che identificano il brand sono percepiti e apprezzati in maniera più consapevole e cosciente dal consumatore europeo rispetto a quello di altri mercati. È importante tuttavia evidenziare come l'entrata in mercati esteri lontani dal mondo europeo, e la necessità di doversi confrontare e adattare alle specifiche istanze espresse dalla domanda presente in tali paesi, molto diversi sotto il profilo culturale – in primis quello Giapponese molto sofisticato ed esigente in termini di qualità – stanno favorendo un processo di innovazione di business che spinge a meccanismi di miglioramento continuo della proposta di valore del brand Moroso.

I canali distributivi utilizzati dall'azienda sono principalmente due: il canale retail, dove, anche grazie a flagship stores, si ottiene circa il 30% del fatturato totale, e quello del contract, la fonte più consistente dei ricavi per Moroso. Proprio in questo secondo canale l'azienda riesce ad esprimere appieno le doti di flessibilità organizzativa maturate per produzioni just in time, e vincenti per riuscire a soddisfare, anche mediante innovazioni di processo, le istanze mutevoli e variegate di clienti del BtoB. Tra questi si collocano le produzioni conto terzi per la realizzazione degli interni delle boutiques di importanti brand del lusso francese e collaborazioni di "Co-Branding" assieme a Santoni e Diesel.

#### 7.4.3 *Snaidero*

Nata come laboratorio finalizzato alla produzione di mobili a Majano nel 1946 su iniziativa di Rino Snaidero, oggi Snaidero, con un fatturato complessivo di oltre 190 milioni di euro nel 2014, rappresenta una delle realtà italiane più internazionalizzate nel settore delle cucine componibili, dove è leader nazionale nella produzione e distribuzione. Presente da quasi 70 anni sul mercato italiano e da oltre 50 anni all'estero, l'azienda vanta una lunga storia dove la passione, la cura artigianale e una forte propensione all'innovazione, costantemente al servizio del mercato, costituiscono una garanzia di qualità e di affidabilità del prodotto. Il miglioramento costante della qualità della vita del consumatore attraverso cucine costruite su misura, nel rispetto dell'ambiente naturale e sociale, solo con i migliori materiali, costituiscono la proposta di valore distintiva su cui punta l'impresa fin dalla nascita. Il Gruppo si contraddistingue per le molteplici certificazioni di qualità possedute che testimoniano l'impegno verso la responsabilità ambientale e sociale d'impresa.

Tre pilastri hanno guidato il Gruppo Snaidero nel suo percorso evolutivo: una spiccata propensione all'espansione internazionale, avvenuta anche grazie l'acquisizione di altre aziende e dei loro marchi di successo del settore; la collaborazione, in fase di progettazione, con famosi designer per conferire ai pro-

pri prodotti quella ricercatezza, funzionalità e unicità compatibili con le sempre nuove esigenze del mercato; una costante attenzione all'innovazione in tutte le sue forme. La vocazione all'internazionalizzazione di Snaidero, carattere dominante della sua identità, si concretizza in un prodotto che nasce attraverso una ricerca e sviluppo guidata da team di lavoro internazionali, in una produzione localizzata in quattro paesi europei e in un sistema distributivo che porta le cucine in oltre ottanta paesi del mondo attraverso marchi caratterizzati da una ormai consolidata vocazione all'export.

Il Gruppo Snaidero si presenta infatti con un business diversificato in tre categorie: i marchi, rivolti al B2C; il franchising; il contract (B2B). I primi due sommati garantiscono al Gruppo circa l'85% del fatturato, mentre il restante 15% proviene dal settore del contract.

La forte propensione all'internazionalizzazione del Gruppo anche in contesti di mercato emergenti è testimoniata dall'apertura recente, a giugno 2014, del primo flagship store in Algeria, importante punto di partenza per poter penetrare un nuovo mercato in crescita e orientato a una forte modernizzazione.

La presenza di una rete distributiva capillare, il forte investimento in innovazione, in risorse umane qualificate e competenti, anche rispetto alle specifiche esigenze del mercato locale, e la promozione di un costante lavoro di squadra, garantendo elevati standard di servizio, costituiscono senz'altro i principali driver di successo.

#### 7.4.4 *Valcucine*

Nata nel 1980 a Pordenone, per mano di quattro soci – Giovanni Dino Cappellotto, Gabriele Centazzo, Franco Corbetta e Silvio Verardo – fin dalla nascita l'azienda ha optato per una scelta strategica di nicchia rivolta a un target medio alto, che le ha consentito di differenziarsi rispetto all'elevata concorrenza presente nel distretto del mobile/arredamento del Livenza. La focalizzazione su un prodotto ricercato sotto il profilo del design e della qualità ha permesso a Valcucine, fin dai primi anni novanta, di sviluppare il proprio business grazie all'apprezzamento di un pubblico di consumatori sempre più ampio, che oggi con un fatturato di circa 35 milioni di euro, la rende leader di mercato nel segmento delle cucine di fascia alta.

La costante ricerca di soluzioni innovative, la cura dei particolari, la passione per i materiali naturali e per le lavorazioni artigianali, il rispetto per l'ambiente costituiscono l'essenza del marchio Valcucine. Il radicamento su tali valori e la loro costante ed efficace comunicazione alla clientela target hanno accresciuto notevolmente la notorietà del brand presso il mercato finale. In particolare l'obiettivo è quello di sensibilizzare il consumatore non solo rispetto alla qualità e all'eco-compatibilità delle materie prime, ma anche verso l'ergonomia – la scienza che studia il rapporto dell'uomo con gli oggetti che utilizza e gli spazi dove vive e lavora – dell'ambiente cucina. La cucina è infatti il luogo dove si svolgono

molte delle azioni quotidiane. La necessità di avere le cose a portata di mano e di muoversi liberamente e comodamente senza affaticarsi, molto spesso non viene soddisfatta a causa di mobili che non sono stati adattati alle esigenze fisiche dell'utilizzatore finale. D'altro canto quest'ultimo spesso nelle scelte d'acquisto di una cucina viene guidato più da emozioni suscitate dall'estetica e dal design del prodotto, che da aspetti razionali ed ergonomici. Per Valcucine risulta invece importante istruire il consumatore, esaltando proprio questi ultimi fattori, al fine di supportare il processo decisionale verso cucine capaci di garantire soddisfazione e benessere individuale (posture corrette) nel lungo periodo. L'impresa mira quindi ad un presidio di qualità a 360° che si traduce poi anche nella scelta di partner distributivi qualificati, di un servizio di assistenza ai clienti pre e post vendita che presti ascolto e soddisfi ogni loro esigenza.

La forte propensione all'etica ambientale e sociale d'impresa guida costantemente l'attività imprenditoriale di Valcucine verso uno sviluppo equo e sostenibile del mondo, rendendola protagonista nella promozione culturale e sociale, mediante eventi e manifestazioni, del territorio nel quale è radicata. Questa filosofia aziendale, incentrata sulla ricerca di un perfetto equilibrio tra design e ed eco-compatibilità, si rispecchia poi nella cura del processo produttivo, dalla progettazione alla distribuzione, in ogni minimo particolare grazie a tecnologie molto avanzate. Valcucine ha ad esempio mutuato dal settore automobilistico la tecnologia per produrre l'anta più dematerializzata al mondo e nel 2008 ha presentato l'innovativo sistema di basi in vetro e alluminio. Oltre all'uso di tecnologie molto innovative, l'impresa però recupera l'uso dell'artigianalità e di tecniche del passato oramai dimenticate, come nel caso dell'intarsio, sia su legno che su vetro, antico metodo di lavorazione del legno, frutto di molta esperienza e di grande abilità manuale. L'impresa si presenta sul mercato con diversi marchi: Valcucine, LaCucinaAlessi by Valcucine, Hability, Demode, Valcucine Living.

Dopo una prima fase, volta alla penetrazione del mercato nazionale mediante un forte presidio dei retailer italiani, l'azienda ha deciso di optare per una strategia più selettiva dei partner distributivi a cui dedica molta formazione, intraprendendo però un percorso di internazionalizzazione graduale ma in costante crescita. Tale processo, attuato soprattutto mediante punti vendita supportati da propri agenti locali, che sono presenti in sei continenti – Europa, Nord America, Sud America, Africa e Asia – si è tradotto nel 2014 in una quota di fatturato estero del 40% contro il 10% raggiunto circa venti anni prima, nel 1996. La presenza di Valcucine sotto forma di show room specializzati in prodotti di design è diffusa in particolar modo in Unione Europea, Stati Uniti, Canada, Russia e nuovi mercati del sud-est asiatico.

Ai fini di una maggiore chiarezza i dati raccolti dalle interviste effettuate con le quattro aziende del Legno-Arredo verranno analizzati e interpretati in relazione ai principali quesiti oggetto d'indagine. Come anticipato, considerata la varietà di definizioni del concetto di innovazione emersa dall'analisi della letteratura, e la rilevanza di studiare il fenomeno in maniera olistica (Sawhney et al., 2006), si è voluto innanzitutto approfondire l'approccio all'innovazione di business, assumendo la prospettiva più pragmatica dei manager in questo particolare comparto.

L'analisi dei dati ottenuti rispetto al primo quesito (Che cosa significa innovazione e quali sono le sue principali dimensioni?) ha messo in luce la multidimensionalità del concetto di innovazione, che nella forte caratterizzazione settoriale, risulta però fortemente influenzata dalla particolare storia aziendale.

Secondo il manager di Calligaris l'innovazione è un driver fondamentale alla base di ciascuna attività aziendale. Essendosi distinta fin da subito dal collettivo distrettuale grazie a un forte orientamento al marketing e un ingente investimento nel branding, piuttosto rari in questo settore, l'azienda sposa una visione certamente ampia del concetto d'innovazione, che si è radicata nel momento in cui sono passati da realtà artigianale ad azienda che propone sul mercato internazionale proposte/soluzioni d'arredo a marchio Calligaris. Secondo l'intervistato l'innovazione, nel particolare settore del mobile, è vista «come un palinsesto di strumenti di supporto che servono a far accadere le cose che si è deciso di fare (...) L'innovazione di passare da vendere prodotti, tavole e sedie prevalentemente a vendere ambienti a marchio».

Moroso, mettendo subito in luce la peculiarità del concetto di innovazione in questo particolare comparto, focalizza l'attenzione su aspetti produttivi, dove però emergono i tratti firm specific di un utilizzo creativo dei materiali:

L'innovazione nel settore dell'arredo è caratterizzata prettamente dall'utilizzo di materiali conosciuti in modo nuovo, piuttosto che nella ricerca di nuovi materiali (...) Nel settore arredo c'è la presenza del basso valore aggiunto dal punto di vista della tecnologia (...) Innovazione di rifinitura come, ad esempio il tappeto usato come un rivestimento perché alla direttrice creativa andava di farlo (...) è uno standard nel nostro settore proporre nuovi prodotti, alcuni rimangono solo proposte altri diventano prodotti da catalogo.

Dopo varie definizioni, tuttavia Moroso conclude evidenziando come si tratti di un costrutto multi sfaccettato, non facile da definire in modo univoco, perché legato alla storia della singola esperienza imprenditoriale: «(...) È difficile poi dare un nome all'innovazione: per me innovare molte volte significa tornare ai valori del passato».

Analogamente Valcucine propone una visione di innovazione più legata ad aspetti tecnico-produttivi, che nel particolare caso delle cucine, rispetto agli imbottiti, si traducono soprattutto nella ricerca e identificazione di nuovi materiali da utilizzare. Anche in questo caso enfasi viene posta su elementi firm specific, dove traspare uno dei core value del brand, ovvero l'ergonomia:

Nel settore del mobile, che è un settore abbastanza povero, che fa parte dell'industria leggera, l'innovazione vuol dire soprattutto innovazione di materiale, materiali che si usano nella cucina o nell'arredamento, innovazione di forma e poi c'è comunque l'innovazione legata ad un modo nuovo di usare ergonomicamente la cucina, tutto quello che riguarda movimentazione e aperture e sistemi di stoccaggio, di accesso, diciamo, al fusto della cucina, diciamo il contenitore cucina, e all'uso della cucina.

Come nel caso di Calligaris, Snaidero evidenzia un approccio ampio all'innovazione, sinonimo di evoluzione e miglioramento. Lo scenario in cui le imprese si trovano oggi ad operare è infatti notevolmente mutato negli ultimi anni e rappresenta una forte spinta al cambiamento e quindi all'innovazione. L'innovazione nel contesto attuale è, secondo il manager, un fenomeno che va inteso in modo diverso rispetto al passato perché oggi deve coinvolgere l'intera organizzazione, l'intero modo di fare business:

Se per innovazione intendiamo cambiamento/evoluzione/miglioramento è successo di tutto, nel senso che abbiamo cambiato la struttura del gruppo, abbiamo creato piattaforme di prodotti di gruppo che hanno permesso un riposizionamento più in basso dei prezzi dell'azienda, quindi molto legato a prodotto/processo, che sono le due cose che hanno viaggiato in sintonia (...) ma soprattutto in sintonia con il cambiamento sia dei mercati target sia del consumatore/cliente; è cambiato il mondo negli ultimi 5 anni.

Indagando in modo più approfondito le diverse dimensioni dell'Innovation Radar (Sawhney et al., 2006) lungo le quali negli ultimi cinque anni si è declinata maggiormente l'innovazione nelle diverse imprese analizzate emerge un quadro articolato, dove spicca quella dell'offerings (what). In particolare, emerge la rilevanza di saper offrire vere proposte/soluzioni d'arredo in grado di soddisfare le variegata e variabili esigenze del mercato internazionale.

Valcucine enfatizza ad esempio l'importanza di aver introdotto soprattutto materiali innovativi nell'ambiente cucina, funzionali ad accrescere il livello qualitativo non solo del prodotto finito ma anche dell'esperienza di utilizzo nel lungo termine:

Una cosa che ci ha dato molto prestigio è quello di aver inserito il vetro come materiale da cucina, sia per quanto riguarda i piani di lavoro, sia per quanto riguarda le ante e le superfici. Il vetro è un materiale nobile, (...) è un materiale duro (...) si graffia molto meno, è più resistente agli urti, è più igienico, per cui è riciclabile, resiste bene all'acqua, ha una serie di caratteristiche che ne hanno decretato un grande successo.



Nell'esperienza di Valcucine queste tipologie di innovazione, legate alla peculiarità delle materie prime utilizzate e alla cura per i dettagli, hanno consentito di ottenere un posizionamento chiaro e distinto nella mente della clientela, come emerge dalle seguenti parole:

Siamo stati i primi a portarlo, nel 2005 mi pare, nella cucina. Questo ci ha fatto conoscere come quelli che fanno le cucine in vetro. Questa è una innovazione importante degli ultimi tempi (...) Siamo stati i primi, per esempio, anche a portare il legno con una finitura molto grezza, a taglio di sega addirittura e anche questo ci ha dato visibilità. Poi ci hanno copiato tutti molto velocemente.

Per rafforzare la distintività della propria offerta e renderla meno imitabile dalla concorrenza internazionale, Valcucine poi continua a investire in innovazioni che consentano un utilizzo più ergonomico dell'ambiente cucina:

Dove abbiamo ancora un vantaggio duraturo, l'abbiamo presentato 3-4 anni fa, è quello che noi chiamiamo nuova ergonomia (...) Un sistema di apertura studiato da noi, che facciamo solamente noi in questo momento e che permette tra l'altro di nascondere un po' una zona della cucina molto velocemente, perché il trend generale in tutto il mondo è quello di fondere la cucina con la zona giorno, e questo trend dell'architettura moderna, vale ovunque nel mondo.

Molteplici sono comunque le dimensioni di innovazione messe in luce dagli intervistati, legate soprattutto ad innovazioni di processi interni ed esterni all'organizzazione, ritenute da tutti strategiche per vincere le nuove sfide nel settore globale dell'arredo-casa. Anche nei mercati tradizionali di sbocco inoltre è cambiato profondamente il cliente/consumatore, che non presenta più lo stesso tipo di esigenze di un tempo.

Snaidero ad esempio sottolinea come per creare effettivo valore sul mercato e rimanere competitivi, l'impresa abbia dovuto introdurre diverse innovazioni, strettamente connesse tra loro:

(...) Se dovessi sintetizzare la cosa in modo molto efficace: sono stati tolti tutti i fronzoli, tutto il superfluo e per cambiare questo c'è bisogno di cambiare profondamente tutta la struttura, tutta l'organizzazione, il modo di lavorare delle persone, non solo il prodotto ma anche i servizi che vanno assieme al prodotto; quindi insomma direi che è difficile dire qual è un elemento specifico di innovazione. Poi ci sono alcune continuità che rimangono, magari rimodulate rispetto a quello che era il concetto di innovazione prima, ad esempio l'innovazione sul design, cioè la ricerca di forme e di soluzioni architettoniche che siano in linea con il trend, con il gusto con i bisogni dei clienti di oggi (...)

Nel caso di Moroso è interessante evidenziare come la revisione dei processi sia stata effettuata introducendo soprattutto un nuovo valore alla funzione marketing:

Da un anno e mezzo c'è stato un grosso lavoro di riorganizzazione dell'azienda per renderla più efficace sia internamente che verso l'esterno, revisione di processi, ricollocamento di persone all'interno di funzione dell'azienda (...) Quando sono entrato tre anni fa in Moroso non c'era il Marketing (...) oggi invece c'è perché l'esigenza lo fa diventare non trascurabile (...) Il dipartimento marketing ha dato un nome alle cose ed è servito a definire noi stessi.

Tra gli aspetti più rilevanti comuni a tutte le aziende intervistate emerge come, in un settore così frammentato dove è difficile trasferire e comunicare efficacemente in tutti gli stadi della filiera le peculiarità della product offering, sia strategico un investimento soprattutto nella dimensione della marca, anche se con intensità e tempistiche differenti.

Nel caso di Moroso, come anticipato, dove la rilevanza formale della funzione marketing è solo recente, sta diventando sempre più importante investire sul valore della marca, al fine di poter promuovere l'identità distintiva dell'impresa. Creare un posizionamento lifestyle che consenta al brand Moroso di occupare una posizione chiara, distinta e apprezzata nella mente della sua clientela target internazionale è oggi una priorità:

Si lavora sul brand per farlo crescere ancora e si risponde alla domanda tipica: Dove sarete tra 5 anni? Noi la risposta la vogliamo dare tramite il brand perché è quello che è la nostra risorsa numero uno, prima ancora del prodotto. Quando parliamo di vision e di mission noi vogliamo diventare più lifestyle di quello che siamo in modo che il cappello Moroso sia forte abbastanza da essere riconoscibile in tutto il mondo per un certo tipo di prodotto che facciamo. Sul brand in sé abbiamo iniziato a lavorare da poco con questa prospettiva.

Nell'esperienza di Calligaris e di Snaidero invece la co-creazione del valore del marchio lungo l'intera supply chain ha rappresentato un imperativo strategico fin dall'inizio anche nel guidare lo sviluppo internazionale. Entrambe queste aziende propongono da molto tempo soluzioni d'arredo innovative, offerte alla clientela in punti di vendita monomarca, dove l'utilizzatore finale può sperimentare direttamente i valori distintivi del brand made in Italy. Calligaris esprime chiaramente questi aspetti:

Ci siamo sviluppati lungo due assi (...) nell'ultimo quadriennio (...) Uno è stato lo sviluppo del marchio a livello internazionale, e l'altro è stato la riorganizzazione interna, nella capacità di dare servizio, con un progetto di lean management utilizzando una grossa agenzia specializzata giapponese, abbiamo ridefinito l'organizzazione e i processi e le supply chain sottostanti. Queste sono state le due più grosse aree di innovazione. (...) Abbiamo spostato più del 40% del fatturato da vendite di prodotto a vendite a marchio in negozi monomarca o shop in shop in giro per il mondo.

Secondariamente, considerata l'importanza e la complessità della relazione tra innovazione e internazionalizzazione, messa in luce dall'analisi della letteratura nella prima parte del volume, qui vengono illustrati i principali risultati ottenuti

in merito alla percezione delle imprese coinvolte nello studio. Come anticipato si è voluto dar voce ai manager per comprendere il loro vissuto circa tale relazione (Nella prospettiva dei manager quale relazione sussiste tra innovazione e internazionalizzazione?). Il quadro emerso mostra differenti prospettive.

Per le imprese di maggiori dimensioni, Calligaris e Snaidero, la relazione tra l'innovazione di business e l'internazionalizzazione è chiaramente bidirezionale. Secondo Calligaris, si tratta di una relazione biunivoca, dove non è facile distinguere qual è la causa e qual è l'effetto. Nello scenario attuale, fortemente globalizzato, dove ci si confronta con nuovi competitor, le due dimensioni tendono ad autoalimentarsi:

Diciamo che è una relazione simbiotica, nel senso che è una relazione uovo-gallina, difficile dire se è più il fatto di dover diventare internazionali che ha spinto l'innovazione o viceversa. È chiaro che interfacciarsi con un marchio e, non con un prodotto, a livelli globale si porta dietro la necessità di tanti cambiamenti (...) serve in generale più flessibilità e velocità, tutti i processi interni aziendali vanno rivisti.

Per meglio chiarire la sinergia tra i due processi il manager di Calligaris porta diverse esperienze che chiariscono il vissuto rispetto alla relazione. Ciò che traspare è soprattutto un meccanismo virtuoso di autoalimentazione:

È difficile definire qual è la causa e quale è l'effetto a dir la verità perché le due cose viaggiano di pari passo (...) Aprendo all'estero negozi monomarca a marchio Calligaris, abbiamo dovuto considerare concorrenti che magari non erano produttori o non soltanto, perché prevalentemente retailer. Quindi anche le nostre competenze interne sono dovute cambiare in modo abbastanza radicale e anche l'offerta di gamma prodotti (...) Per poter essere veloci (...) abbiamo dovuto modificare completamente il nostro magazzino da produrre semilavorati, adattando le filiere di fornitura e assemblare buona parte dei prodotti in base agli ordini che riceviamo dai clienti in modo da poter offrire una gamma più vasta che serve per interfacciarsi con mercati molto diversi tra di loro. Dalla Cina al nord America, passando per la penisola araba, le esigenze sono molto molto diverse (...) Direi che sono due cose che si autoalimentano l'uno con l'altra, per l'esperienza di Calligaris per lo meno.

Anche nel caso di Snaidero emerge come i due processi siano strettamente correlati, difficilmente scindibili l'uno dall'altro. Tuttavia, è interessante evidenziare che, secondo il manager di Snaidero, tale relazione può avere manifestazione diverse a seconda della particolare dimensione di innovazione che viene considerata e dal tipo di mercato che si prende in considerazione. Nel caso, ad esempio, dell'innovazione di prodotto è questa a trainare il processo di esportazione:

Le cose vanno assieme. Ci sono dei prodotti che perché li hai disegnati nel modo giusto, perché hai trovato la forma giusta, trovi i clienti che si innamorano ti vogliono e ti mettono dentro al negozio a Mosca, piuttosto che a New York piuttosto che da altre parti (...) Chiaramente se parliamo di innovazione di prodotto in questo caso, è l'innovazione che ti permette di poter esportare.

Per poter penetrare i mercati esteri è necessario avere una proposta di valore made in Italy diversa dai competitor e questo innanzitutto richiede un'innovazione a monte, ovvero nell'offering. Tuttavia, la propensione aziendale all'internazionalizzazione allo stesso tempo alimenta l'innovazione lungo altre dimensioni, come quella di processo.

Siccome l'immagine che abbiamo è tutta da costruire quando andiamo all'estero il messaggio nostro non può che passare attraverso una differenziazione rispetto ai competitor tedeschi o francesi. L'unico modo per differenziare e differenziarsi è offrire dei prodotti che siano più innovativi, diversi più belli, che risolvono più problemi (...) Abbiamo dovuto innovare in termini di processo produttivo/composizione del prodotto, per riuscire a entrare su alcuni mercati; quindi è bidirezionale. C'è una tensione all'internazionalizzazione che è aziendale e questa alimenta la voglia di innovare.

Per Moroso e Valcucine le concezioni della relazione mostrano sfumature differenti. Nel caso di Moroso l'internazionalizzazione rappresenta un driver per l'innovazione, soprattutto in termini di processo. Anche se il lancio di nuovi prodotti costituisce uno standard del settore ed è connaturato alla storia dell'impresa, Moroso ritiene infatti che sia proprio il confronto con contesti di mercato esteri diversi a favorire processi di innovazione di business lungo dimensioni diverse da quelle del prodotto: «l'internazionalizzazione ci ha costretti a cambiare, a innovarci; è fondamentale essere ancorati al concetto che se ti adatti sopravvivi, altrimenti esci dal mercato (...) Si tratta di modificare le cose per renderle più efficienti, perché è il mercato che lo impone».

Nel caso di Valcucine, dove l'innovazione è soprattutto concepita lungo la dimensione dell'offering, la relazione tra innovazione e internazionalizzazione è percepita in modo meno chiaro. Se da un lato innovare in termini di materiali, di nuove modalità di utilizzo dell'ambiente cucina influenza positivamente l'espansione geografica dell'azienda, dall'altro l'omogeneità nei gusti del consumatore estero dovuta alla globalizzazione non produce, secondo il manager, effetti diretti sulla propensione a innovare:

L'internazionalizzazione ti mette a confronto, per quanto riguarda il nostro settore, con delle esigenze distributive abbastanza diverse, e con dei modi di vendere la cucina in maniera diversa. Ma ritengo che il mondo è talmente globalizzato che l'esigenza di un giapponese, o di un americano sia uguale a quella di un italiano, perciò non è la globalizzazione secondo me a incidere tanto sull'innovazione, non le vedo molto legate queste due cose.

Secondo tale prospettiva l'azienda Valcucine ritiene che sia l'innovazione a fungere da propulsore all'internazionalizzazione, all'entrata in nuovi mercati esteri, in quanto non si riesce a farlo senza innovazione.

In questo quadro generale sul rapporto tra innovazione e internazionalizzazione, è interessante notare che, dai dati raccolti durante l'intervista, tutte le imprese enfatizzano come tale rapporto venga meglio chiarito e compreso, stu-

diando le possibili interazioni con le singole dimensioni chiave dell'innovazione di business. Secondo questa prospettiva, le differenze sopra evidenziate circa la percezione della relazione si riducono.

Snaidero, ad esempio, ritiene che la creazione di un nuovo prodotto o servizio, capace di offrire valore ai clienti, rappresenti un elemento chiave del processo di internazionalizzazione di un'impresa: «è l'innovazione che ti permette di poter esportare»

La capacità di offrire customer solutions adeguate alle esigenze sempre più elevate dei consumatori rappresenta per l'azienda la fonte principale di vantaggio competitivo anche all'estero, come evidenziato dalle seguenti parole: «L'unico modo per differenziare e differenziarsi è offrire dei prodotti che siano più innovativi, diversi più belli, che risolvono più problemi (...) Quindi si vuole innanzitutto innovazione di prodotto (...)».

Allo stesso tempo, però, tale confronto con nuovi contesti di mercato e diverse istanze della domanda estera spingono poi le imprese, come già anticipato, a doversi innovare lungo altre dimensioni dell'Innovation Radar, come quelle di processo, organizzative e di capture value.

Valcucine dichiara come l'internazionalizzazione l'abbia spinta non solo a rivedere i ruoli, le responsabilità dei singoli dipendenti e la tipologia di competenze richiesta al momento dell'assunzione, ma anche le modalità di ottenimento dei pagamenti. Il progressivo processo di internazionalizzazione ha poi indotto l'azienda a rivedere e innovare diverse altre cose all'interno della propria organizzazione, inerenti soprattutto il marketing e l'approccio commerciale:

Se uno vuole internazionalizzarsi, andare a lavorare su alcuni paesi in particolare la lettera di credito diventa uno strumento fondamentale per lavorare, per assicurarsi i pagamenti, e quindi questo richiede una banca che sia in grado di dare supporto (...) Abbiamo poi iniziato a lavorare con delle consulenze che prima non si facevano, (...) ci sono diverse cose che abbiamo innovato in azienda per far fronte all'internazionalizzazione (...) L'innovazione prioritaria è quella legata al marketing, al commerciale.

La sfida dell'internazionalizzazione che obbliga a confrontarsi con sempre nuovi e più forti competitor, ha poi determinato, come già visto in precedenza, un aumento degli investimenti volti a creare sempre maggiore valore di marca. Nel caso di Snaidero e Calligaris questo è avvenuto soprattutto grazie a un costante processo di apertura di nuovi punti di vendita monomarca anche all'estero. Come dichiarato dai manager, questi investimenti rappresentano uno strumento strategico per competere con successo nel settore frammentato dell'arredo, dove il retailer ha un ruolo primario nell'influenzare le scelte d'acquisto e il consumatore finale non riesce sempre a percepire facilmente il valore aggiunto del prodotto made in Italy, anche rispetto ad alternative più competitive sul prezzo.

Lo studio della relazione tra innovazione e internazionalizzazione, secondo la percezione dei manager intervistati, mostra poi nuovamente come sia critico il ruolo che specifici mercati esteri esercitano nel favorire/spingere l'innovazione

di business sotto diverse dimensioni, chiamando in gioco il concetto di comportamento orientato al mercato. In altri termini, dalle interviste emerge l'importanza di saper adattare la propria offerta e anche la propria organizzazione alle specifiche istanze presenti nei diversi mercati di sbocco esteri, e soprattutto in quelli emergenti.

Secondo l'esperienza di Snaidero, fortemente internazionalizzata, la peculiarità di un prodotto complesso come la cucina, che entra nelle case di utilizzatori con culture abitative molto differenti da quelle occidentali, richiede spesso un approccio country by country. In altre parole, sembra necessario un continuo adattamento del prodotto italiano alle esigenze dei mercati locali, dove l'innovazione si poi declina in modo specifico, su dimensioni differenti:

Gli approcci sono diversi: ci sono mercati in cui l'unico approccio è retail, ed è retail di fascia alta. Made in Italy, design, quindi innovazione di prodotto, forte identità della marca e del prodotto, punto vendita e concept espositivo fatto in un certo modo, dove porti il brand italiano con le sue capacità di innovare, di fare design (...). E poi ci sono mercati dove se fai questo va bene però non è sufficiente per entrarci in modo significativo. Devi metterci vicino una struttura capace di fare contract, realizzato in un certo modo piuttosto che un'innovazione sul processo produttivo per riuscire a consegnare il prodotto in un certo modo, una sensibilità nello sviluppare il prodotto per quel mercato. Quindi porti in giro per il mondo il Made in Italy ma devi saper capire quali sono le esigenze di quel particolare mercato.

Analogamente, nel caso di Moroso emerge chiaramente la necessità di innovare soprattutto in termini di processo e di organizzazione, per incontrare le particolari esigenze presenti in mercati molto distanti, come ad esempio in quello Giapponese. Questo si contraddistingue per una domanda particolarmente esigente e critica, dove ciò che conta è che il cliente capisca che l'azienda è disposta a fare di tutto per ottenere il meglio, o per rimediare ad eventuali piccoli difetti del prodotto:

In Giappone la consapevolezza del consumatore è altissima (...) Le contestazioni arrivano dal Giappone perché il prodotto – ad esempio una sedia dove ci sono delle minime bolle d'aria sulle gambe – non rispetta l'aspettativa della tua proposta di valore. (...) Per loro è importante sapere il perché del difetto e che tu sei propenso al miglioramento. Fino alla soluzione più banale e loro non contestano più perché sanno che è il miglior risultato possibile (...) Il mercato giapponese ti porta a implementare un'innovazione di processo. Ti obbligano a portare queste migliorie, e poi se vuoi le applichi anche agli altri mercati.

Per l'impresa anche la questione delle innovazioni di materiali diventa poi rilevante nei mercati esteri con normative così differenti:

Esportare legno in Africa non è possibile perché le tasse sono altissime (...) l'innovazione tecnologica sta proprio nel introdurre strutture in alluminio per alcuni prodotti. (...) L'Africa ha introdotto questo genere di sviluppo (...) anche in Cina è complicato importare e quindi per essere più rapidi e avere meno problemi di veicolazione facciamo strutture in alluminio.

Snaidero poi si sofferma ampiamente sulle innovazioni introdotte per poter penetrare mercati peculiari come la Cina e soprattutto l'India: «Abbiamo sviluppato per i mercati tipo l'India, la Cina, un sistema di progettazione, di gestione del prodotto, in modo disassemblato in modo da riuscire a consegnare i prodotti in tempi brevissimi e a gestire anche i costi di trasporto in modo efficiente».

Gli aspetti culturali molto differenti richiedono infatti delle attenzioni particolari anche nei dettagli di progettazione dell'ambiente cucina, come i contenitori:

Se parliamo dell'India infatti c'è un particolare tipo di cucina, che richiede una cottura fatta in un certo modo; c'è bisogno di spazi dedicati alla cucina diversi rispetto a quella che sarebbe la soluzione tecnica realizzata per l'Italia (...) e quindi devi trovare anche delle combinazioni di elettrodomestici; abbiamo anche creato degli elettrodomestici ad hoc, (...) da noi uno prende la scatoletta del riso e la tiene nella dispensa; là hanno dei contenitori da mezzo quintale di riso che deve essere tenuto con un certo livello di umidità (...) per loro il riso è fondamentale e ne consumano una quantità impressionante.

Le opportunità offerte da questo mercato così vasto ma così distante culturalmente impongono all'impresa una totale rivisitazione di approccio che può avvenire però solo dopo un accurato studio e comprensione delle specificità di esigenze da soddisfare:

Devi adattare il prodotto a queste esigenze e devi trovare delle soluzioni per risolvere queste esigenze come speciali metodi di aspirazione e spazi fisici dedicati per la cucina indiana molto oleosa e pesante. Questo vuol dire avere organizzazione commerciale, le capacità di dialogare con il trade ma anche con il cliente finale di quel mercato, vuol dire capirne le esigenze, vuol dire capire come si abita, come si vive, come si fa da mangiare in India, capire quali sono le esigenze e trovare le soluzioni tecniche sul prodotto per dare delle risposte.

Devono poi essere delle risposte che non costino una follia perché in quel mercato i prodotti oltre un certo livello non li puoi proporre. È un lavoro abbastanza complesso, e per me questa è innovazione, quando riesci a trovare soluzioni di questo tipo, e sono innovazioni che ti possono anche differenziare in modo forte rispetto agli altri su quel mercato.

I mercati asiatici, con le loro peculiarità, spingono anche Valcucine a dover ripensare e adattare non solo l'offering ma l'organizzazione interna e la supply chain: «Stiamo ragionando su Singapore in particolare, per fare a Singapore un ufficio che supporti la raccolta ordini, l'assistenza al punto vendita, la gestione degli ordini, per tutto il sud est Asiatico (...) perché ogni cucina che facciamo noi è diversa l'una dall'altra, è un prodotto estremamente customizzato».

Analogamente, Moroso enfatizza come a Singapore sia necessario modificare l'approccio rispetto gli investitori nel segmento del contract, innovando anche nella comunicazione del brand: «Nel caso di investor come a Singapore che vuole investire nello spazio di prodotti a marchio (...) lì si ci adattiamo di più perché sappiamo di dover essere commerciali».

La ricerca ha poi avuto l'obiettivo, come già anticipato, di esaminare seppure in maniera qualitativa, in che modo la relazione dell'innovazione di business con l'internazionalizzazione possa nella percezione dei manager intervistati influenzare i risultati aziendali (In quale modo l'innovazione e l'internazionalizzazione possono contribuire al successo economico e competitivo dell'impresa?). In tutti i casi studiati, questo rapporto rappresenta una questione molto complessa, sia per la difficoltà di misurare l'impatto effettivo che diverse tipologie di innovazione hanno sulle prestazioni dell'azienda, sia per la rilevanza di considerare anche in questo caso i diversi contesti operativi di riferimento.

Per Calligaris ad esempio, l'innovazione lungo la dimensione della marca rappresenta il vero motore e nutrimento del processo di internazionalizzazione, ed è quindi uno dei principali fattori che influenzano le prestazioni dell'impresa: «L'unica via di innovazione che cambia la faccia del modo in cui Calligaris è nel mondo, è la promozione dell'investimento sui marchi, questa è l'innovazione che poi va a influire anche sulle performance aziendali. Le altre cose sono strumenti funzionali al raggiungimento dell'obiettivo».

Le varie performance registrate da Calligaris nei singoli mercati sono riconducibili essenzialmente ai vari livelli di investimento fatti in termini di brand. In alcuni Paesi come gli USA e in diversi mercati europei il brand Calligaris è già piuttosto noto e riconosciuto come globale e questo si è poi tradotto in una maggiore capacità competitiva che a sua volta si è tradotta in una crescita di fatturato: «Nel caso del mercato nordamericano siamo cresciuti sia come fatturati sia come penetrazione nel mercato, come volumi e soprattutto come visibilità e immagine. Stiamo facendo un percorso per diventare un brand globale. In qualche Paese lo siamo già (...) In Italia sicuramente, in Belgio sicuramente, in Francia lo stiamo diventando».

Le problematiche distributive presenti in alcuni mercati, come la Germania, hanno ostacolato la stessa strategia di branding, impattando così anche sulle performance dell'impresa Calligaris: «In Germania il piano di sviluppo del marchio lo abbiamo definito l'anno scorso e abbiamo iniziato l'implementazione quest'anno, per tutta una serie di motivi legati alla struttura distributiva del mobile in Germania. Il risultato dell'investimento qui è molto meno soddisfacente rispetto a quello che stiamo avendo negli Stati Uniti».

Anche nell'esperienza di Snaidero viene enfatizzata la necessità di comprendere a fondo il contesto in cui si va ad inserire l'innovazione perché in alcuni mercati si ha un riconoscimento concreto per l'innovazione da parte della domanda, in altri meno:

Ci sono dei mercati dove c'è un premio all'innovazione, al design del prodotto, all'esclusività del prodotto, alla differenziazione di prodotto, per cui riesci ad avere una marginalità superiore e proprio perché ti proponi con delle soluzioni innovative: ad esempio in Russia vendiamo con un premium price importante perché vendi la marca, l'immagine, il prodotto, vendi solo prodotti alti d'immagine quindi sicuramente la marginalità è molto elevata.



Vi sono differenze spiccate tra i mercati circa la propensione a riconoscere un premio di prezzo anche al prodotto italiano dotato di un valore intrinseco superiore: è il caso ad esempio del consumatore indiano che non è disposto a pagare un prezzo elevato per acquistare innovazioni di qualunque tipo, con importanti implicazioni in termini di marginalità per l'impresa:

Se vai su un mercato in cui il cliente ha un certo target di prezzo per il prodotto, puoi essere innovativo quanto vuoi ma non puoi andare sopra un certo livello di prezzo, non riusciresti a vendere (...) Il mercato in questo caso è l'India, dove l'innovazione non deve costare troppo; stiamo avendo degli sviluppi importanti ma con una marginalità media. Ma il tasso di sviluppo dal punto di vista quantitativo sarà ben superiore di quello che stiamo avendo in Russia: quindi da un lato hai più marginalità ma meno opportunità di crescita perché comunque sei di nicchia.

Il peso delle differenze tra i vari mercati è messo in luce anche da Valcucine:

I mercati in cui siamo più forti sono quelli dove viene apprezzata la qualità nella cucina, tradizionalmente: Germania, Francia, i paesi Europei in genere e gli Stati Uniti. Questi sono i mercati dove l'innovazione che noi facciamo di prodotto e anche di processo viene apprezzata. C'è una relazione tra il tipo di innovazione e il tipo di mercato. Noi in Cina ad esempio facciamo fatica, c'è un tipo di domanda primaria, di percezione della cucina, come luogo di preparazione, lavorazione e cottura dei cibi primaria. Noi soddisfiamo una domanda più evoluta dove accanto a queste funzioni c'è anche l'esigenza di soddisfare dei requisiti culturali, ecologici, estetici che in alcuni paesi non c'è.

## 7.6 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Questo capitolo contribuisce alla discussione teorica e manageriale, offrendo una visione approfondita del multi sfaccettato fenomeno dell'innovazione e della sua complessa relazione con l'internazionalizzazione, in uno dei comparti trainanti per le imprese italiane, quello del Legno-Arredo. La ricerca qualitativa, effettuata attraverso la metodologia dello studio dei casi multipli, ha messo in luce un quadro articolato dove emergono alcune importanti considerazioni e implicazioni manageriali di seguito illustrate.

I manager delle quattro aziende intervistate hanno espresso diverse interpretazioni di innovazione. Alcuni hanno proposto una concezione olistica, dove convogliano le diverse dimensioni chiave dell'intero modello di business. Altri hanno proposto un'interpretazione più circoscritta, concentrando l'attenzione soprattutto sull'innovazione di prodotto e su aspetti tecnologici. Tuttavia, in accordo con quanto già evidenziato in letteratura (Sawhaney et al., 2006), i manager hanno enfatizzato il rischio di incorrere in una visione miope dell'innovazione all'interno del settore, continuando ad esempio a focalizzarsi eccessivamente sulla qualità distintiva e sul design tipici del prodotto d'arredo made in Italy. Il valore intrinseco riconosciuto alla manifattura italiana, infatti, non è sufficiente

per imporsi nel mercato, ma rappresenta solo un punto di partenza favorevole che va consolidato con un adeguato posizionamento della marca. In particolare, la maggior parte degli intervistati hanno sottolineato la rilevanza strategica di innovare lungo la dimensione della marca. L'istaurarsi di una nuova e più forte competizione globale ha spinto tutte le imprese analizzate a un aumento degli investimenti sul brand e, nel caso di quelle più grandi, alla creazione di nuovi punti di vendita monomarca, finalizzati ad accrescere la brand awareness sia nel mercato estero intermedio, sia in quello finale (Pegan et al., 2013). Come suggerito dai manager, questi investimenti rappresentano uno strumento strategico per competere con successo in un settore così frammentato, dove il consumatore finale non riesce facilmente a cogliere il valore aggiunto effettivo del made in Italy (Vianelli et al., 2012). La co-creazione di valore della marca lungo l'intera filiera rappresenta oggi il principale terreno di confronto per le imprese italiane dell'Legno-Arredo (Pegan et al., 2013). In altre parole, il raggiungimento di un vantaggio competitivo sembra di fatto fondersi sempre più sulla capacità dell'impresa di sviluppare risorse intangibili, ovvero di riuscire ad emergere dal collettivo distrettuale con proprie competenze e distintività, perché fondate su un modello di catena del valore centrato di più sulle risorse immateriali e sui servizi innovativi piuttosto che sulla fabbrica (Pegan e Sambri, 2009).

Per i manager intervistati, la relazione tra innovazione e internazionalizzazione è strategica e spesso interdipendente. Tuttavia, i diversi approcci delle imprese verso l'innovazione e l'orientamento al mercato (fattori firm-specific) e i differenti contesti operativi in termini socio-economici e giuridici del comparto (fattori market specific) influenzano tale relazione. L'innovazione di prodotto, favorendo l'ingresso e la presenza sui mercati esteri, ha rappresentato un fattore chiave dei processi di internazionalizzazione delle nostre imprese. Allo stesso tempo, in linea con quanto già evidenziato (Uzkurt et al., 2012), la costante interazione con la domanda estera ha messo in luce la necessità di ulteriori innovazioni lungo diverse dimensioni del business, come quella di processo, organizzativa, di networking e di modalità di presenza in termini di brand.

Questo studio sottolinea anche il ruolo critico dell'orientamento al mercato, già messo in luce in altri studi (Jaworsky e Kohli, 1993; Küster e Vila, 2011), di un'impresa del comparto del Legno-Arredo e sottolinea l'importanza di una strategia di adattamento rispetto ad un approccio standardizzato (Alon et al., 2013; Hollensen, 2014). Infatti, la necessità di adattamento a un contesto straniero specifico non di rado favorisce soluzioni innovative ad hoc che poi sono estendibili ad altri mercati. Come rilevato in letteratura, nell'economia globalizzata, le differenze culturali locali e regionali sono sempre più pronunciate rispetto al passato, accrescendo il fabbisogno di tutte le imprese, piccole e grandi, di sapersi adattare ai nuovi contesti competitivi e di mercato su scala internazionale (Wright e Dana, 2003; Dana et al., 1999; 2008). L'innovazione, declinata lungo diverse dimensioni rispetto ai competitor dello stesso settore, allo stesso tempo sembra facilitare il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane intervistate,

permettendo una maggiore efficacia ed efficienza in mercati esteri specifici. Se innovare significa creare nuovo valore per il cliente e non solo nuovi prodotti, è necessario compiere uno sforzo adattivo delle strategie aziendali, grazie al quale la vocazione all'innovazione tecnico-produttiva tipica del made in Italy possa poi tradursi in altre forme di innovazione (networking, processi organizzativi ecc.) a seconda del contesto operativo in cui l'impresa si trova a operare. In linea con quanto già riscontrato in ricerche precedenti (Khanna e Palepu, 2010), ciò diventa particolarmente significativo ed evidente nei cosiddetti mercati emergenti, come l'India e l'Africa, molto distanti da quelli occidentali, dove le differenze socio-economiche e culturali si riflettono anche nella diversa propensione del consumatore a riconoscere un premio di prezzo per l'innovazione (Pegan e de Luca, 2015).

- Alon I., Jaffe E. e Vianelli D., *Global Marketing. Contemporary Theory, Practice, and Cases*, New York, McGraw-Hill, 2013.
- Bertoli G. e Resciniti R. (a cura di), *International Marketing and the Country of Origin Effect*, Cheltenham (UK), Edward Elgar, 2012.
- Bursi T., Grappi S. e Martinelli E., *Effetto Country of origin Un'analisi comparata a livello internazionale sul comportamento d'acquisto della clientela*, Bologna (Italy), Il Mulino, 2012.
- Busacca B., Bertoli G. e Molteni L., *Consumatore, marca ed effetto made in: evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti*, in: "Finanza Marketing e Produzione", vol. 2, 2006.
- Dana L.P., Etemad H. s Wright R.W., *The impact of globalization on SMEs*, in: "Global Focus", vol. 11(4), 1999, pp. 93-105.
- Dana L.P., Etemad H. e Wright R.W., *Toward a paradigm of symbiotic entrepreneurship*, in: "International Journal Entrepreneurship and Small Business", vol. 5(2), 2008, pp. 109-126.
- Dubois A. e Gadde L.E. *Systematic combining: An abductive approach to case research*, in: "Journal of Business Research", vol. 55, 2002, pp. 553-560.
- Eisenhardt K.M., *Building Theories from Case Studies Research*, in: "The Academy of Management Review", vol. 14(4), 1989, pp. 532-550.
- Eisenhardt K.M., *Better Stories and Better Constructs: The Case of Rigor and Comparative Logic*, in: "Academy of Management Review", vol. 16(3), 1991, pp. 620-627.
- Fortis M. e Carminati M., "Competitività e specializzazione dell'Italia: sviluppi recenti", In: L'Italia nell'economia internazionale, Sintesi del Rapporto ICE 2013-2014, 2014, disponibile su [http://www.ice.it/statistiche/pdf/sintesi\\_ice.pdf](http://www.ice.it/statistiche/pdf/sintesi_ice.pdf), scaricato in febbraio 2015.
- Golinelli G. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Padova, Cedam, 2012.
- Gummesson E., *Qualitative Methods in Management Research*, California, Sage Publications, 2000.
- Hamzaoui L. e Merunka D., *The impact of country of design and country of manufacture on consumer perceptions of bi-national products' quality: an empirical model based on the concept of fit*, in: "Journal of Consumer Marketing", vol. 23(3), 2006, pp. 145-155.
- Jaworski B. J. e Kohli A. K., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, in: "Journal of Marketing", vol. 57(3), 1993, pp. 53-70.
- Khanna T. e Palepu K.J., *Winning in emerging market*, in: "Harvard Business Review" 2010, in: <https://hbr.org/product/winning-in-emerging-markets-a-road-map-for-strateg/an/13216-HBK-ENG>, sito consultato il 20/04/2015.
- Küster I. e Vila N., *The market orientation-innovation-success relationship: The role of internationalization strategy*, in: "Innovation: Management, Policy & Practice", vol. 13, 2011, pp. 36-54.
- Marino V. e Mainolfi G., *Country brand management*, Milano, Egea, 2013.
- Ojasalo J., *Challenges of Innovation Networks: Empirical Findings*, in: "International Journal of management Cases", vol 14(4), 2012, pp 6-17.
- Pastore A., Ricotta F. e Giraldi A., "Innovare l'offerta attraverso

- le caratteristiche estrinseche del prodotto. Il ruolo creativo del country of origin", in: Pilotti L. (a cura di), *Creatività innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Bologna (Italy), Il Mulino, 2011, pp. 629-650.
- Pegan G. e de Luca P., *Innovation and Internationalisation: Evidences from the Italian furniture industry*, in: "International Journal of Management Cases", vol. 17(4), 2015, pp. 188-207.
- Pegan G. e Sambri C., "Strategie di creazione del valore: Calligaris", in: Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano (Italy), Franco Angeli, 2009, pp. 238-254.
- Pegan G., Vianelli D. e de Luca P., *Competere e creare valore nei mercati maturi: alcune evidenze empiriche del made in Italy negli Stati Uniti*, in: "Economia e Società regionale", XXXII (2), 2014, pp. 55-67.
- Roth M.S. e Romeo J.B., *Matching Product Category and Country Image Perception: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects*, in: "Journal of International Business Studies", vol. 23(3), 1992, pp. 477-497.
- Sawhney M., Wolcott R. C. e Arroniz I., *The 12 different ways for companies to innovate*, in: "Sloan Management Review", vol. 47(3), 2006, pp. 1-28.
- Samiee S., *Resolving the impasse regarding research on the origins of products and brands*, in: "International Marketing Review", vol. 28(5), 2011, pp. 473-485.
- Sims R., *Food, place and authenticity: local food and the sustainable tourism experience*, in: "Journal of Sustainable Tourism", vol. 17(3), 2009, pp. 321-336.
- Thakor M.V. e Kohli C.S. *Brand Origin: Conceptualization and Review*, in: "Journal of Consumer Marketing", vol. 13(3), 1996, pp. 27-42.
- Thakor M.V. e Lavack A.M., *Effect of perceived brand origin association on consumer perceptions of quality*, in: "Journal of Product and Brand Management", vol. 12(6), 2003, pp. 394-407.
- Ulgado F., *Country of origin effects on E-Commerce*, in: "Journal of American Academy of Business", vol. 2(1), 2002, pp. 250-253.
- Usunier J.C., *The shift from manufacturing to brand origin: suggestions for improving COO relevance*, in: "International Marketing Review", vol. 28(5), 2011, pp. 486-496.
- Uzkurt C., Kumar R., Kimzan H.S. e Sert H., *The Impact Of Environmental Uncertainty Dimensions On Organisational Innovativeness: An Empirical Study On SMEs*, in: "International Journal Innovation Management", vol. 16(2), 2012, pp. 1-23.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. e Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano, Franco Angeli, 2009, pp. 238-254.
- Vianelli D., de Luca P. e Bortoluzzi G., "Distribution channel governance and value of 'Made in Italy' products in the Chinese market", in: Bertoli G. e Resciniti R. (a cura di), *International Marketing and the Country of Origin Effect. The Global Impact of 'Made in Italy'*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing, 2012, p. 133-153.
- Vianelli D., de Luca P. e Pegan G., *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, Milano (Italy), Franco Angeli (2012).
- Vianelli D. e Marzano F., "I prodotti italiani ad alto valore simbolico nel processo di acquisto dei retailer statunitensi", in: Aiello G. (a cura di), *Davanti agli occhi del cliente. Branding e retailing del Made in Italy nel mondo*, Roma, Aracne, 2013, pp. 215-228.
- Vianelli D. e Pegan G., *Made in Italy brands in the US and China: does Country of Origin matter?*, in: "Journal of Euromarketing", vol. 23(1 & 2), 2014, pp. 57-73.
- Vianelli D., Pegan G. e Micoli C., "Dal Country of Origin al Country of brand: quali sfide per le imprese del made in Italy?", in Atti del XI convegno annuale SIMktg, *Food Marketing: mercati, filiere, sostenibilità e strategie di marca*, Società Italiana di Marketing, 18-19 settembre, Modena, 2014, pp. 1-6.
- World Furniture Outlook (2013), disponibile su <http://www.csilmilano.it/mobili/wo-outlook-mondiale-mobili.html>, consultato in ottobre 2014.
- Wright R.W. e Dana L.P., *Changing Paradigms of International Entrepreneurship Strategy*, in: "Journal of International Entrepreneurship", vol. 1, 2003, pp. 135-152.
- Yin R.K., *Case study research. Design and methods*, London (UK), Sage, 2009.
- Yin R.K., *Qualitative Research from start to finish*, New York (USA), The Guildford Press, 2011.

# 8. Innovazioni di canale nell'arredamento Made in Italy

PATRIZIA DE LUCA, GIOVANNA PEGAN E MARTINA FAZIO

## 8.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Il presente capitolo affronta il tema dell'e-commerce nel settore dell'arredamento italiano. Attraverso l'analisi di dati secondari, vengono delineate la situazione attuale, le prospettive future e le principali criticità strategiche nel quadro competitivo globale, caratterizzato per il settore da una particolare dinamica innovativa in campo distributivo.

Il settore dell'arredamento si presenta come una realtà poliedrica, complessa e fortemente radicata nella tradizione e nella cultura del nostro Paese. Il sistema italiano Arredo-casa, infatti, rappresenta un pilastro portante del *made in Italy*, figurando anche tra le cosiddette "4 A" dell'industria manifatturiera italiana, con l'Abbigliamento-moda, l'Automazione-meccanica-gomma-plastica e gli Alimenti-bevande. Nonostante il *made in Italy* vanti ancora una posizione di riferimento nel mercato internazionale<sup>1</sup>, il settore dell'arredamento in Italia ha risentito e risente tuttora in maniera significativa dell'attuale congiuntura economica. I dati evidenziano, infatti, una variazione negativa del Macrosistema Legno-arredo (-3,2% fatturato alla produzione), con numerose chiusure di aziende (-2.400 uni-

---

<sup>1</sup> Nella classifica mondiale dei principali esportatori di mobili l'Italia si posiziona al terzo posto dopo Cina e Germania e anche a livello produttivo il nostro Paese si conferma un leader mondiale dopo Cina e Stati Uniti In <[http://www.federmobili.it/upload/news/Comunicato\\_stamp\\_a\\_2013\\_def.pdf](http://www.federmobili.it/upload/news/Comunicato_stamp_a_2013_def.pdf)>, sito consultato il 07/05/2014.

tà) e con una perdita di occupati di circa 6.800 lavoratori rispetto all'anno precedente<sup>2</sup>. Tale situazione si riflette in un calo vertiginoso del fatturato aggregato, che dal 2007 al 2014 ha subito una flessione di quasi 15 miliardi di euro, di cui 900 milioni di euro persi nel 2013. Le previsioni per il 2014 non smentiscono la tendenza del precedente anno: secondo Federlegno Arredo, il consumo nazionale farà ancora registrare un calo del 3,7% mentre le esportazioni proseguiranno con una crescita attesa del +3,4%.

Oltre al suddetto scenario macroeconomico, il settore dell'arredamento in Italia potrebbe essere ulteriormente indebolito dall'evoluzione costante dell'ambiente competitivo, che si trova attualmente caratterizzato dai seguenti fattori: l'intensificarsi della concorrenza orizzontale nello scenario della competizione globale; l'evoluzione dei comportamenti di consumo; la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). Queste ultime svolgono un ruolo di primaria importanza nella società moderna. Non vi è dubbio, infatti, che tali tecnologie abbiano cambiato il nostro modo di vivere, di relazionarci con gli altri e di fare impresa. Da strumento di *back office* finalizzato a ottenere vantaggi competitivi in termini di operatività, costi, tempi e qualità, sono ben presto diventati risorsa di *front office*, destinata a supportare attività fondamentali per l'azienda, quali il marketing e le vendite. Da oltre quindici anni le organizzazioni hanno avuto la possibilità di implementare diverse tecnologie basate su Internet e di sviluppare nuovi business innovativi che, dopo le difficoltà registrate durante la recente crisi globale, sono oggi al centro della ripresa economica. L'*e-business* oggi rappresenta per le aziende un potenziale processo di innovazione e ristrutturazione, finalizzato alla massimizzazione del valore aggiunto che l'organizzazione può offrire all'utente finale attraverso l'utilizzo intensivo di tecnologie dell'informazione e comunicazione (Gouveia, 2006). Tra i vari processi innovativi introdotti dall'*e-business* quello che più di altri ha profondamente modificato l'economia moderna è sicuramente l'*e-commerce*<sup>3</sup>. Il commercio elettronico rappresenta oggi un nuovo canale di vendita che sta assumendo un ruolo sempre più rilevante all'interno delle strategie distributive aziendali, tanto da poter influenzare sia il sistema logistico che l'intera *supply chain* aziendale. L'*e-commerce* rappresenta,

---

2 Consuntivi di marzo 2014 elaborati dal Centro Studi Cosmit/FederlegnoArredamento, In Fantoni P., *Uno sguardo al futuro: quali (nuove) strategie di sviluppo per le nostre imprese?*, Centro Ricerche Fantoni, Osoppo 17 luglio 2014, in <[www.federlegnoarredo.it/\\_ContentsFiles%5CIntervento Paolo Fantoni 17 luglio%280%29.pdf](http://www.federlegnoarredo.it/_ContentsFiles%5CIntervento%20Paolo%20Fantoni%2017%20luglio%280%29.pdf)> Sito consultato il 07/09/2014. Si tratta di numeri non molto incoraggianti che, purtroppo, si aggiungono a quelli registrati dall'inizio della crisi, che ha compromesso in poco meno di 10 anni ben 50 mila posti di lavoro e 12 mila imprese.

3 Secondo il Ministero dell'industria, del commercio e dell'artigianato: «l'*e-commerce* consiste nello svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica, e comprende attività diverse quali: la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on-line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della pubblica amministrazione». Ministero Industria Commercio e Artigianato, Circolare 1 Giugno 2000, n. 3487/c, in <[www.interlex.it/testi/ind3487c.htm](http://www.interlex.it/testi/ind3487c.htm)> Sito consultato il 19/04/2014.



quindi, una vera sfida per le imprese: è necessario investire risorse e competenze innovative, ridefinirne i processi aziendali, migliorare l'efficacia della comunicazione aziendale ma è importante soprattutto cambiare la prospettiva con cui si affronta il mercato.

Nonostante l'Italia risulti essere ancor lontana dal colmare lo storico gap digitale che la allontana dagli altri paesi ben più avanzati (come USA, Regno Unito, Germania e Francia)<sup>4</sup> anche nel nostro Paese i numeri positivi dell'e-commerce trainano i consumi, soprattutto quelli legati al commercio al dettaglio.

Il valore delle vendite in Italia da siti italiani di e-commerce nel 2013 è stimato in 13,6 miliardi di euro, con una crescita del 17% sul 2012. Dal 2002 a oggi il commercio elettronico in Italia ha registrato valori di crescita a doppia cifra (ad eccezione della "frenata" rilevata nel 2009): da variazioni positive del 63% (nel 2003) e del 72% (nel 2004), i tassi di crescita si sono poi stabilizzati fino a raggiungere valori più modesti come +17% nel 2013.

In generale, nel mercato italiano, le vendite *online* di servizi continuano a crescere e a esser preferite rispetto alle vendite di prodotti. Infatti, sebbene lo spread fra le due percentuali di vendite si stia gradualmente riducendo, anche nel 2013 il 61% delle vendite ha riguardato ancora i servizi<sup>5</sup>. Infine, per quanto concerne i settori merceologici, che a livello aggregato registrano il maggiore fatturato e-commerce nel 2013, è possibile riportare il presente scenario: il gioco online (46% del totale) e il turismo (27%) distanziano notevolmente altri settori come assicurazioni (6%), elettronica (5%), centri commerciali (3%), editoria (1,9%), moda (1,3%) e alimentare (1,2%). Il settore casa e arredo insieme a quello di salute e bellezza sono indicati, invece, come i settori merceologici di minor importanza, contribuendo rispettivamente allo 0,4% e allo 0,2% del complessivo fatturato e-commerce italiano.

Il settore dell'arredamento, quindi, si presenta ancor poco presente all'interno del cybermercato nazionale. Questo settore merceologico possiede tuttavia un ampio margine di crescita, soprattutto considerando le potenzialità che caratterizzano l'intero comparto e-commerce in Italia e i principali nodi cruciali che contraddistinguono internamente il settore del mobile.

---

4 Nel 2013 il valore dell'e-commerce B2C a livello globale aveva superato per la seconda volta il tetto dei mille miliardi di dollari (1.250 miliardi) con una crescita media del 18,3% rispetto l'anno precedente. Nonostante il ruolo dominante degli Stati Uniti (che vantano un fatturato del mercato e-commerce di 290 miliardi di dollari), per il 2014 è previsto il sorpasso dei paesi dell'area Asia-Pacific, fra i quali primeggia la Cina che già nel 2013 è diventata il secondo mercato nazionale in termini di fatturato. In Europa il mercato dell'e-commerce ha mantenuto valori positivi, anche se con ritmi e modalità diverse rispetto gli altri paesi, e ha raggiunto nel 2012 un valore complessivo di oltre 305 miliardi di Euro, con un incremento del 22% sul 2011. Regno Unito, Germania e Francia rappresentano complessivamente circa il 70% del mercato europeo, mentre negli altri paesi dell'UE, fra cui l'Italia, l'abitudine dello shopping online, nonostante i rilevanti tassi di crescita, non è ancora molto diffusa. In <http://www.casaleggio.it/publicazioni/focus/ecommerce-in-italia-2014.php>, sito consultato il 05/09/2014.

5 In <http://www.casaleggio.it/publicazioni/focus/ecommerce-in-italia-2014.php> - Casaleggio Associati, E-commerce in Italia 2014, Report aprile 2014, sito consultato il 05/09/2014.



Se da una parte l'organizzazione interna del settore è stata capace, grazie alle sue caratteristiche vincenti, di garantire al *Made in Italy* un ruolo di riferimento all'interno del mercato internazionale del mobile, dall'altra le condizioni mutevoli del mercato e l'evoluzione del comportamento del consumatore hanno evidenziato i punti di debolezza del settore italiano: la distribuzione e il marketing<sup>6</sup>. La distribuzione di prodotti d'arredamento nel mercato italiano risulta piuttosto disomogenea poiché, oltre ad esser caratterizzata dalla distribuzione massiva attraverso piccoli punti vendita indipendenti, è contraddistinta anche dalla presenza degli agenti plurimandatari. La riorganizzazione delle fasi distributive appare, quindi, particolarmente critica per l'industria italiana, poiché queste sono espressione diretta delle tradizioni distrettuali del settore: la frammentazione produttiva si traduce, pertanto, in una frammentazione distributiva.

A causa dell'evoluzione accelerata degli stili di consumo, dei processi d'industrializzazione e dello sviluppo della competitività, anche i tradizionali sistemi distributivi italiani dovranno però adeguarsi alle mutevoli esigenze del mercato. In tale caso, la trasformazione sarà graduale, ma potrà trovare risposta ad esempio nell'implementazione di un nuovo canale distributivo: il commercio elettronico. Quest'ultimo non solo potrà condurre a una maggiore cooperazione fra produttore-retailer-cliente e a un incremento delle strategie di "marketing one to one", ma consentirà soprattutto di rispondere prontamente ai due principali cambiamenti dell'economia moderna: la centralità del cliente finale e la digitalizzazione dell'economia.

## 8.2 L'E-COMMERCE NELLA DISTRIBUZIONE DEI PRODOTTI D'ARREDAMENTO

La situazione dell'e-commerce nel settore dell'arredamento era stata bene evidenziata da Grandinetti (2002) oltre dieci anni fa: "l'impressione infatti è che stiamo leggendo solo il primo capitolo di una storia in gran parte ancora da scrivere" (p.21). A distanza di oltre un decennio, la storia è stata in parte scritta e continua a evolversi dando vita a un fenomeno economico di grande attualità e interesse. La vendita di oggetti d'arredo on-line è una pratica in esponenziale crescita e negli ultimi anni anche gli operatori italiani del settore hanno scoperto Internet e le sue potenzialità. A conferma di ciò, basta sfogliare un giornale o visitare un sito web specialistico per imbattersi in articoli che enfatizzano la crescita online.

---

6 «Siamo i più bravi nel produrre, ma non sempre riusciamo a tradurre in cifre quello che facciamo. Dobbiamo migliorare soprattutto nel marketing e nella distribuzione». Con queste parole il presidente di Cosmit, Claudio Luti, inaugura la fiera internazionale del settore del 2014 e rileva i due nodi cruciali dell'arredamento italiano. In <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-04-09/i-nodi-marketing-e-distribuzione-063720.shtml?uuid=ABahHX9> – Mancini G., *I nodi? Marketing e distribuzione*, il Sole24Ore.com, 15 aprile 2014, sito consultato il 24/04/2014.

Il settore dell'arredamento solo nell'ultimo biennio ha visto nel commercio elettronico un fattore della propria ripresa. I primi dati relativi alle potenzialità di questo nuovo canale distributivo sono stati rilevati nel 2014 da un report dell'Osservatorio e-Commerce B2C del Politecnico di Milano, in cui si evidenzia che il commercio online legato a prodotti d'arredo, pur rimanendo un fenomeno piuttosto circoscritto nel nostro Paese, aveva registrato nel 2013 un incremento del fatturato del 220%: dai 25 milioni di euro del 2012 si è passati in un solo anno a 80 milioni di euro<sup>7</sup>.

I suddetti dati vengono avvalorati anche da una ricerca di Audiweb (2012)<sup>8</sup> in cui si evidenzia un aumento dell'interesse anche da parte dei clienti: nel 2012 il numero degli italiani che ogni mese aveva visitato siti d'arredo aveva registrato un incremento del + 13% rispetto all'anno precedente; il numero dei potenziali clienti aveva così raggiunto la soglia degli 8 milioni, pari a poco meno di un terzo del numero complessivo di utenti italiani del web. Tali valori erano, però, destinati ad aumentare ancora nelle stime: secondo un'indagine Doxa (2012)<sup>9</sup>, gli 11 milioni di italiani disposti ad acquistare oggetti di design sul web sarebbero potuti aumentare fino a 15 milioni solo a fronte di un risparmio tangibile rispetto al punto vendita tradizionale. L'aumento delle vendite online di prodotti per la casa è confermata anche da eBay, le cui vendite della categoria "casa, arredamento e bricolage" nei primi due mesi del 2013 hanno registrato un incremento del 39% su base annua e sono più che raddoppiate quelle relative a elettrodomestici e illuminazione.

Alla luce di queste evidenze numeriche è opportuno, però, riportare alcune riflessioni anche in merito al tardivo sviluppo del commercio elettronico all'interno del settore.

A distanza di più di dieci anni dalle prime forme di e-commerce in Italia e nel mondo, solo recentemente il settore dell'arredamento ha iniziato il suo difficile percorso attraverso questo canale digitale. Ripercorrendo brevemente le fasi di sviluppo del commercio elettronico in Italia, emerge che nei primi anni Duemila la maggior parte delle aziende del settore erano ancora lontane dall'intraprendere operazioni commerciali attraverso il web. Esse consideravano Internet come uno dei tanti fenomeni di moda con fini essenzialmente pubblicitari ma ancor lontano dal fornire particolare visibilità o servizi appropriati (Lojacono, 2003). In molti casi i siti web venivano concepiti come un semplice spazio promozionale dove inserire il proprio catalogo e dove, in generale, svolgere le proprie attività

---

7 In <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2012-04-16/cresce-business-arredamento-internet-122224.php?uuid=Ab3fVuOF>, sito consultato il 15/07/2014 e in <http://rassegnastampa.unipi.it/rassegna/archivio/2014/04/10SIG4069.PDF>, sito consultato il 15/07/2014.

8 In <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2012-04-16/cresce-business-arredamento-internet-122224.php?uuid=Ab3fVuOF>, sito consultato il 15/07/2014.

9 In [http://archiviostorico.corriere.it/2012/ottobre/13/Arredare\\_con\\_clic\\_co\\_o\\_20121013\\_18afiaec-14f7-11e2-9dda-01d6c4c8cc2e.shtml](http://archiviostorico.corriere.it/2012/ottobre/13/Arredare_con_clic_co_o_20121013_18afiaec-14f7-11e2-9dda-01d6c4c8cc2e.shtml), sito consultato il 10/07/2014.

senza rilevanti differenze rispetto alla comunicazione veicolata attraverso i media tradizionali. In altri casi, invece, il sito cominciava ad avere una configurazione più complessa, in cui il progetto comunicativo risultava più ambizioso e dove si cercava di sfruttare la vera grande innovazione di Internet, cioè la possibilità di interagire direttamente con il potenziale cliente a prescindere dal contatto fisico e con modalità più articolate rispetto a quelle consentite dal tradizionale *direct marketing*. In entrambi i casi, siti semplici o complessi, fra la fine degli anni Novanta e gli inizi degli anni Duemila iniziarono a comparire i primi tentativi di vendere beni di arredamento attraverso Internet (Grandinetti, 2002).

Uno dei pionieri in Italia è stato il sito di e-commerce OWO, acronimo di On Web Only, fondato nel 1998 con l'obiettivo di utilizzare la rete come unico canale di vendita. Iniziò vendendo una serie di lampade artigianali più una scelta limitata di prodotti firmati dai più noti marchi del made in Italy; continuò poi il suo percorso sulla rete aggiungendo gradualmente piccoli mobili e oggetti di design fino a diventare oggi uno dei siti più importati del panorama italiano dell'e-commerce. Oltre a società *pure-click* o *dot.com* come OWO, anche aziende tradizionali dell'artigianato iniziarono ben presto a cogliere le grandi potenzialità del Web. Berto Salotti ne rappresenta un chiaro esempio. A partire dalla fine degli anni '90, infatti, in maniera un po' pionieristica Filippo Berto prese le redini della tradizionale fabbrica brianzola di salotti e la proiettò nel mondo digitale. Senza modificare nulla dei prodotti e dei processi produttivi (poltrone, divani e letti imbottiti su misura costruiti nel laboratorio di Meda con criteri di altissima qualità e con tessuti di primissima scelta), ha rivoluzionato la strategia comunicativa e la platea di consumatori a cui da più di trenta anni si rivolgeva l'azienda brianzola. Berto Salotti ha saputo individuare fin da subito la forza comunicativa delle rete: oltre a sviluppare un proprio canale Youtube. L'azienda è stata la prima nel settore a creare un proprio *corporate blog* (Bertostory). Anche grazie a questi strumenti di promozione online, la notorietà del marchio è aumentata sensibilmente, tanto che il sito internet conta oggi circa tre mila visite al giorno. Va ricordato, infine, l'interessante caso di Sediarrreda.com, società *pure-click*, fondata nel 2000 per promuovere il distretto manzanese della sedia. Sebbene abbia incontrato nei suoi primi anni di vita numerose difficoltà, dal 2008 la società vanta un ruolo di riferimento a livello nazionale e internazionale.

Le aziende appena descritte rappresentano, tuttavia, alcuni isolati casi d'integrazione fra e-commerce e arredamento. Infatti, bisogna attendere il biennio 2012-2013 per assistere al vero consolidamento di questo nuovo canale di vendita nel settore.

In quest'ultimo biennio si sta assistendo alla proliferazione delle iniziative volte ad avvicinare il commercio elettronico al settore dell'arredamento, e ciò potrebbe esser in parte dovuto al lancio della piattaforma e-commerce Ikea nel 2012. Oltre ai *retailer* delle grande distribuzione organizzata, come Ikea o Mondo Convenienza, i più grandi successi di e-commerce d'arredamento sono stati registrati inizialmente sia da siti già presenti nel mercato italiano ma attivi nel-

la commercializzazione di altre categorie merceologiche sia da siti europei specialistici del settore che, forti del successo nei loro rispettivi Paesi, hanno deciso poi di investire anche nel mercato italiano. Nel primo caso, si potrebbe ricordare l'italiana Yoox, che vanta oggi centri tecno-logistici e uffici in Europa, Stati Uniti, Giappone, Cina e Hong Kong, e che distribuisce i suoi prodotti di moda (principalmente abbigliamento e accessori) in più di cento Paesi nel mondo. Dopo sei anni dalla sua nascita, nel 2006 lancia all'interno del proprio sito una sezione interamente dedicata ai prodotti di design e solo dopo qualche anno sono arrivati i primi shop in shop di noti brands del settore come Kartell e Flos. Un esempio analogo è fornito dal sito spagnolo Privalia che nel 2013, in occasione della seconda edizione di Netcomm E-commerce Award, si è aggiudicato il premio come miglior sito italiano nella categoria "Abbigliamento e Accessori". Ogni giorno questo club privato, leader per le vendite di moda online, vende più di 1500 prodotti della categoria "design e arredamento". Un prodotto venduto su cinque appartiene a questa categoria che ormai rappresenta il 15% del fatturato della società.<sup>10</sup> Per quanto concerne invece i portali specialistici del settore, si citano come esempio Made in Design, Dalani e Made.com, che dopo aver riscontrato un grande successo in Europa hanno iniziato la loro avventura italiana divenendo oggi i principali players del settore. Made in Design, nato in Francia nel 1999 con l'ambizione di rendere accessibile il design di alta gamma, entra nel mercato italiano nel 2011. Dalani, invece, arrivato in Italia nel 2012 dopo il lancio in Germania nel 2011, rappresenta oggi uno dei principali modelli di vendita flash sales<sup>11</sup>. Infine, Made.com, nato in Inghilterra nel 2010, ha aperto un sito dedicato al mercato italiano nel settembre 2013. Made.com, a differenza delle precedenti piattaforme e-commerce d'arredamento, è una società bricks and clicks<sup>12</sup> che, oltre ad avere una propria produzione di mobili, dispone di alcuni punti vendita on-land in Inghilterra.

Questi pochi esempi appena riportati, oltre a presentare alcune delle diverse forme organizzative che gli operatori del settore hanno adottato per operare in

10 In [pressroom.privalia.com/italy/2013/06/privalia-e-il-miglior-sito-in-italia-per-lacquisto-di-design-premiata-al-netcomm-e-commerce-award-2013-nella-categoria-arredamento-e-oggettistica/](http://pressroom.privalia.com/italy/2013/06/privalia-e-il-miglior-sito-in-italia-per-lacquisto-di-design-premiata-al-netcomm-e-commerce-award-2013-nella-categoria-arredamento-e-oggettistica/) (cons.10.07.2014)

11 I modelli di vendita *flash sales* o vendite lampo, dove i prodotti vengono messi in vendita per due/tre giorni, e con sconti del 40-70 per cento, sono diventati oramai la moda degli ultimi anni e stanno riguardando tutti i campi del *Made in Italy*. Il mercato delle flash sales ha fatturato 350 milioni di euro nel 2013, con una crescita del 20 per cento sul 2012, vale a dire circa il 30 per cento dell'e-commerce dell'abbigliamento. Sempre più marchi, anche piccoli, ricorrono a questo strumento di vendita: i grandi marchi le utilizzano per svuotare i magazzini dall'inventario e i piccoli brands meno noti, invece, se ne servono sia per vendere i propri prodotti sia per aumentare la visibilità del proprio marchio. (in <http://nova.ilsole24ore.com/esperienze/il-mercato-delle-flash-sales>, sito consultato il 25/07/2014).

12 Le società *bricks and clicks*, che presentano la perfetta integrazione fra la vendita on-line e la distribuzione tradizionale, si contrappongono alle società *dotcoms* o *pure-clicks* il cui business è presente unicamente on line, ed infine alle organizzazioni *bricks and mortar* che sono presenti nel mercato solo con negozi fisici (Chaffey 2011)

Rete, consentono di evidenziare, ancora una volta, il forte ritardo italiano nello sviluppo di questo canale distributivo rispetto alla media europea.

Tale ritardo appare, tuttavia, ancor più evidente se confrontato con il mercato statunitense: l'Europa nel 2011 rappresentava il 36% del e-commerce mondiale di prodotti d'arredamento mentre il Nord America ne rappresentava il 56% con un valore di circa 6.714 milioni. Gli Stati Uniti, infatti, sono stati i primi a sperimentare nel campo dell'arredamento le opportunità offerte dal commercio elettronico<sup>13</sup>. Secondo ComScore<sup>14</sup>, il fatturato delle vendite on-line di mobili nel 2012 ha rappresentato quasi il 9% del fatturato complessivo del settore d'arredamento americano raggiungendo, così, la soglia dei 7,5 miliardi di dollari di fatturato, con un incremento dell'1% rispetto al 2011.

Le principali cause del tardivo e limitato sviluppo possono essere ricondotte in primo luogo al già citato storico gap digitale che allontana il nostro Paese dagli altri paesi ben più avanzati e in secondo luogo dalla concomitanza di alcuni aspetti tipici del settore dell'arredamento nazionale, di seguito sintetizzati:

- il frazionamento distrettuale del settore e la scarsa collaborazione fra i diversi operatori non consentono di creare sinergie tali da facilitare lo sviluppo di questo nuovo canale;
- il forte retaggio culturale dei tradizionali modelli organizzativi, sebbene in passato abbia condotto l'arredamento *Made in Italy* ai vertici mondiali del settore, appare oggi un ostacolo per la diffusione delle recenti innovazioni introdotte dalla *new economy*;
- lo scarso orientamento al mercato e la limitata conoscenza dei propri clienti non hanno consentito una rapida individuazione né delle emergenti esigenze dei consumatori moderni né delle diverse opportunità fornite dalla rete;
- il già debole sviluppo di strategie distributive e di comunicazione potrebbe aver frenato e allo stesso tempo spaventato alcuni operatori del settore;
- il potenziale conflitto con il punto vendita tradizionale, che rappresenta per il mercato nazionale un partner rilevante, frena inevitabilmente il ricorso al canale online;

---

13 Italy-America Chamber of Commerce of Texas (IACC) è un'organizzazione non-profit fondata nel 1992 e facente parte dell'associazione Assocamerestero, con l'obiettivo principale di promuovere le relazioni commerciali fra l'Italia e gli Stati Uniti con focus particolare sulla zona del Golfo del Messico. In <http://www.iacctexas.com/userfiles/report-informativo-arredamento-2013.pdf> Italy-America Chamber of Commerce Texas, *Il mercato del mobile negli Stati Uniti: opportunità di internazionalizzazione delle aziende italiane del mobile negli Stati Uniti e nel Texas*, Huston, gennaio 2013, sito consultato il 30/06/14.

14 La ComScore è una società di ricerca via Internet, fondata nell'agosto del 1999, in grado di fornire servizi e dati per il marketing in diversi settori commerciali del Web. Attraverso comScore Census Network, la società tratta oltre un trilardo di interazioni ogni mese provenienti da 172 paesi diversi, e le consente, così, di monitorare costantemente di tutti i flussi di dati che appaiono in Internet e di studiare il comportamento della Rete (Engel, 2013).

- le caratteristiche fisiche dei prodotti d'arredamento difficilmente si adattano alle esigenze del commercio elettronico soprattutto in relazione ai tempi di produzione e alla logistica.

In generale l'introduzione di un nuovo canale di vendita all'interno di una struttura distributiva consolidata, collaudata nel tempo e caratterizzata da determinati equilibri, potrebbe far emergere inevitabili situazioni di conflittualità. Le imprese che hanno avviato progetti di e-commerce, con l'obiettivo finale di cogliere le opportunità generate dall'implementazione di una strategia multicanale, dovranno quindi anticipare ed eliminare gli eventuali conflitti tra i canali esistenti e quelli di più recente introduzione, attraverso l'elaborazione di strategie preventive di differenziazione del prodotto e/o del servizio (Tesser, 2002). A prescindere dal grado d'integrazione fra attività *on-line* e *off-line*, le aziende che decidono di cimentarsi nel commercio elettronico dovrebbe necessariamente ridefinire la propria "catena di fornitura". Si richiede quindi una rivoluzione del *Supply Chain Management*, che oltre al noto contenimento dei costi (*efficiency competition*), si dovrà sviluppare attorno a due nuovi principi: il *time based competition* e la *service competition*. In questo modo, il tempo, il livello e la tipologia di servizi offerti divengono i nuovi fattori competitivi dei mercati moderni, i quali appaiono sempre più orientati al perseguimento dell'efficienza e della soddisfazione del consumatore finale.

La riorganizzazione della *Supply Chain* dovrebbe avvenire attraverso la razionalizzazione dei flussi fisici e informativi. Tali flussi, in particolare, sono oggetto di una delicata riconfigurazione basata sull'impiego e sullo sviluppo di risorse umane motivate e flessibili, sull'utilizzo strumentale e creativo dei canali forniti dal web e infine sulla riorganizzazione del sistema logistico.

La logistica, soprattutto in correlazione all'avvento dell'e-commerce, ha assunto un valore fortemente strategico: da semplice funzione aziendale di supporto alla produzione e alla distribuzione, oggetto di isolati e frammentari interventi volti al contenimento dei costi, a collante trasversale, intra o extra-funzionale delle attività distribuite lungo la *Supply Chain*. La gestione di numerose decine di ordini giornalieri di dimensioni medio-piccole verso un gran numero di destinazioni non ricorrenti diventa un problema insormontabile qualora non si disponga di una *supply chain* integrata e di un adeguato sistema informativo.

Con l'obiettivo di sfruttare appieno le potenzialità offerte dal commercio elettronico, le aziende dovrebbero in primo luogo ridurre il tradizionale *lead time* ordine-consegna e in secondo luogo superare due importanti questioni:

- Il "paradosso dell'e-commerce", ovvero il duplice effetto di senso contrario sul ritorno del capitale investito causato rispettivamente dalla crescita del volume di affari e dall'aumento dei costi del processo logistico-distributivo (Gosso e Grando, 2001);

- La problematica dell' "ultimo miglio", ovvero il trasporto dei prodotti dal nodo logistico più prossimo alla destinazione fino al cliente finale.

Ci sono anche altre caratteristiche della logistica distributiva del settore d'arredamento che possono complicare ulteriormente il quadro appena descritto: oltre alla dimensione e al peso rilevante di un gran numero di prodotti, si riscontra un sistema di produzione *make to order* e un *lead time* ordine-consegna piuttosto lungo (il *lead time* ordine-consegna si aggira generalmente sui 30 giorni e solo una parte marginale delle spedizioni avviene entro la prima o la seconda settimana dal ricevimento dell'ordine). In generale, ancor prima dello sviluppo del commercio elettronico, l'opinione diffusa in merito all'organizzazione della logistica distrettuale dell'arredamento non era molto positiva, per problemi legati al mancato adeguamento del know-how e della mancata individuazione del ruolo strategico assunto dalla logistica (nella gran parte dei casi, le industrie distrettuali non dedicano particolare attenzione a quegli elementi non ritenuti strettamente connessi con il proprio *core business*). Nonostante si stiano registrando alcuni primi tentativi di riorganizzazione della logistica, integrazione distrettuale, razionalizzazione dei flussi e incisive politiche *just in time*, è chiaro che con l'introduzione di un ulteriore elemento di complessità, quale la logistica del commercio elettronico, lo scenario appena descritto si complica ulteriormente.

L'integrazione fra le diverse aziende all'interno del distretto alle volte può andare ben oltre alla sola gestione della logistica: si sta assistendo, infatti, alla nascita dei cosiddetti "distretti e-commerce" che, presentando gli stessi tratti sinergici distintivi dei tradizionali distretti produttivi, iniziano a competere anche all'interno dell'inesplorato cybermercato.

Oltre a queste sinergie distrettuali è possibile identificare diversi e innovativi modelli organizzativi basati su un eterogeneo sviluppo di politiche distributive multicanale (ovvero su un diverso grado d'integrazione fra canali di vendita on-line e off-line). Alcune delle aziende italiane che hanno sviluppato il proprio canale e-commerce hanno dato vita ai seguenti sistemi d'offerta:

- Piccoli o grandi dettaglianti, originariamente attivi nella commercializzazione diretta di prodotti d'arredamento che hanno poi deciso di accompagnare il tradizionale canale *on-land* con il commercio elettronico (solo per citarne alcune ricorderemo Adoutlet.it, Webarredamenti.it, Outletcasa.it, Pignataroshop.com, Clickdesign.it, Mobilmarket.it, Econlinestore.com, Idainterni.com e Garneroarredamenti.com).
- Piccole medie aziende produttrici, poco note ai più, che cercano di incrementare le proprie vendite e la notorietà del proprio *brand* attraverso implementazione di una strategia distributiva multicanale (ad esempio Lm-line.com).



- Società *pure clicks*, che oltre ad espandere la propria attività sul Web investono anche nella distribuzione tradizionale aprendo un proprio showroom (Dam-midesign.it e Formabilio.com).
- Catene della GDO, che dopo aver raggiunto ottimi risultati *on-land* a livello nazionale e internazionale si sono affacciate al mondo digitale (come ad esempio MondoConvenienza.it).
- Gruppi di aziende produttrici e gruppi di commercianti del settore che decidono di collaborare al fine di affrontare sinergicamente la crisi del settore e la diffusione del commercio elettronico (ad esempio Casaarredostudio.it, De-club.it, Lux.it, Mobilidesignoccasioni.com, e Arreda.net).

Questa varietà di modelli organizzativi presenti nel metamercoato dell'arredamento<sup>15</sup> deriva dal processo d'acquisto, ormai multicanale. Dall'integrazione fra on-line e off-line nascono nuove strategie di vendita. Quindi il dibattito di oggi non è più se i clienti compreranno online oppure no, ma quale sarà il modello di vendita sul web<sup>16</sup>.

Sebbene dallo scenario appena descritto emerga un'evidente fiducia di molti operatori del settore nei confronti di questo nuovo canale digitale, in realtà, alcuni players sembrano ancora dubbiosi sull'effettiva potenzialità dell'e-commerce per la distribuzione di prodotti d'arredo. Alcune di queste perplessità vengono evidenziate soprattutto dai grandi marchi del settore. Per Roberto Archetti, Brand Director di Poltrona Frau, il cliente vuole provare e vedere nello spazio di vendita come funziona il prodotto. «Al di là del prezzo, la vendita on-line non si adatta. Nel punto di vendita reale poi si può avere accesso a consulenze imprescindibili.»<sup>17</sup> Nella stessa direzione vanno anche le parole dell'amministratore delegato della stessa azienda, Dario Rinero: «Nel nostro settore, l'e-commerce è ancora poco sviluppato: c'è bisogno di vedere e provare il prodotto – e riferendosi al sito di e-commerce DeClub.it, già citato nei precedenti paragrafi, continua dicendo – Questa è una vetrina per conoscere che cosa esiste, ma poi l'acquisto viene perfezionato in negozio.»<sup>18</sup>

---

15 Il concetto di mercato in cui la competizione avviene in luoghi fisici (markeplace), si evolve verso una situazione competitiva le cui dinamiche si sviluppano anche all'interno di uno spazio virtuale (marketspace). Nasce così il metamercoato, ossia l'integrazione fra mercato fisico e digitale, i cui confini sono definiti dagli spazi cognitivi del cliente. (Dimitriadis, Chapelet, Deglain, Matmati, 2003)

16 In <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2013-09-25/prove-tecniche-design-182419.php?uuid=Ab8foqBI>, sito consultato il 15/07/2014.

17 In <http://www.pambianconews.com/approfondimenti/design-scatta-lanno-zero-sul-web/>, sito consultato il 15/07/2014.

18 In [http://archiviostorico.corriere.it/2012/ottobre/13/Arredare\\_con\\_clic\\_co\\_o\\_20121013\\_18afiaec-14f7-11e2-9dda-01d6c4c8cc2e.shtml](http://archiviostorico.corriere.it/2012/ottobre/13/Arredare_con_clic_co_o_20121013_18afiaec-14f7-11e2-9dda-01d6c4c8cc2e.shtml), sito consultato il 15/07/2014.



DeClub.it rappresenta, infatti, un primo e piccolo passo dei grandi player del settore verso il commercio elettronico di prodotti d'arredamento. Il sito nasce nel 2012 dalla collaborazione fra nove marchi storici del design italiano (Agape, B&B Italia, Boffi, Cappellini, Cassina, Dada, Maxalto, Molteni&C. e appunto Poltrona Frau) con l'obiettivo di sostenere i propri rivenditori autorizzati. In realtà, come anticipato dalle parole dell'amministratore delegato di Poltrona Frau, non si tratta di un vero sito di e-commerce, ma di un semplice spazio espositivo che funge da collegamento diretto fra i consumatori e i rivenditori autorizzati.

Molte delle aziende fondatrici del progetto, non avendo sviluppato sul proprio sito una sezione *e-shop*, indicano DeClub.it come l'unico marketplace in cui poter acquistare on-line i loro prodotti. Infatti, esaminando i siti aziendali di ventisei brands del Made in Italy, è stato possibile riscontrare che solo cinque di questi (Alessi, Calligaris, Flos, Kartel, Sabonet) hanno attivato una sezione dedicata al commercio elettronico (Tabella 8.1)<sup>19</sup>.

Ad eccezione di Molteni, B&B e Poltrona Frau che si appoggiano a DeClub, la maggioranza delle grandi aziende analizzate non sembra essersi ancora cimentata nell'e-commerce. Dai dati emerge non solo la diffusione di innovativi programmi atti a facilitare l'acquisto on-line (ad esempio configurazioni 3D che consentono una migliore visualizzazione dei prodotti personalizzati), ma anche una diversa gestione della "downstream supply chain" da parte delle aziende attive nella vendita on-line dei propri prodotti. Aziende come Alessi, Calligaris, Kartel e Sambonet hanno optato per una completa disintermediazione della catena di fornitura, scegliendo cioè di vendere direttamente al consumatore finale; Flos, invece, ha preferito affidarsi a nuovi intermediari attivi nel commercio elettronico come Agofstore.com, Apilluminazone.it, Edenilluminazone.org, Lampcommerce.com, Sforzinilluminazone.com e i già citati Adoutlet.it, Lovethesign.com e Yoox.com.

In particolare Flos, azienda storica dell'illuminazione di design, è stata una delle prime a credere nelle potenzialità web tanto che nel 2013 ha lanciato un nuovo marchio, Natevo, che comprende sia una collezione di mobili luminosi realizzati da designer affermati e da alcuni studenti del Politecnico di Milano, sia una piattaforma online di crowdfunding (De Buysere, Gajda, Kleverlaan e Marom, 2012) e condivisione delle idee. Il sito Natevo.com si presenta, quindi, come un luogo di confronto virtuale dove architetti e designer possono proporre i propri progetti nella speranza che, a seguito di un feedback positivo del web, vengano poi realizzati dalla nota azienda brianzola.

---

19 Nota metodologica: La lista *brands noti* è il risultato dell'unione due report riguardanti i principali *brands* dell'arredamento *Made in Italy*: "Il valore nel marchio delle medie imprese eccellenti del settore arredamento" (IMC Advisor, 2014) e "le Quotabili 2013" (Pambianco Strategie di impresa, 2013). Rispettivamente in <http://www.icmresearch.com/brandintelligencesystem/mobili.html>, sito consultato il 10/05/2014 e in <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2013-12-09/aziende-arredodesign-pronte-borsa-135544.php?uuiid=AbHR>, sito consultato il 25.07.2014.

TABELLA 8.1 – Diffusione dell' e-commerce fra alcuni noti brand dell'Arredamento made in Italy

BRAND	PRESENZA SUL SITO DI UNA SEZIONE E-SHOP
Alessi	<a href="http://store.alessi.com/ita/It-It">http://store.alessi.com/ita/It-It</a>
Arketipo	Non disponibile
Arper	Non disponibile
Artemide	Non disponibile
Be'B Italia	Link diretto a DeClub.it
Calligaris	<a href="http://www.calligaris.it/e-shop">http://www.calligaris.it/e-shop</a> è possibile configurare e vedere in 3D eventuali personalizzazioni dei prodotti selezionati
Chateau d'Ax	Non disponibile
Esedra	Non disponibile
Falegnam Italia	Non disponibile
Flexform	Non disponibile
Flos	<a href="http://www.flos.com/en/buy/official_web_retailers">http://www.flos.com/en/buy/official_web_retailers</a> si appoggia a diversi siti di vendita online in base alla nazione di provenienza.
Foscarini	Non disponibile
Gessi	Non disponibile
Idea-Divisione Bagni	Non disponibile
I Guzzini	Non disponibile
Kartell	<a href="http://www.kartell.com/it">http://www.kartell.com/it</a> è possibile configurare e vedere in 3D eventuali personalizzazioni dei prodotti selezionati
Minotti	Non disponibile
Molteni	Link diretto a DeClub.it
Moroso	Non disponibile
Pedrali	Non disponibile
Poliform	Non disponibile
Poltrona Frau	Link diretto a DeClub.it

*Fonte: Elaborazione personale*

“L’esperienza di Natevo” – spiega il presidente di Flos, Massimiliano Messina – “dimostra che è possibile e utile far convivere la vendita di arredi attraverso Internet con quella dei rivenditori sul posto. Non sono due soggetti contrapposti, ma anzi si rafforzano l’uno con l’altro.”<sup>20</sup>

### 8.3 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Dopo aver individuato i principali sviluppi del canale e-commerce all’interno di alcune aziende italiane d’arredamento, si ritiene opportuno dedicare alcune generiche riflessioni sui benefici e sulle criticità derivanti da questa innovazione. Sono stati così individuati i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce derivanti dal contesto esterno a cui è esposta la specifica realtà settoriale (Tabella 8.2).

In generale, è possibile affermare che poche innovazioni nella storia comprendono molteplici benefici potenziali come quelli introdotti dal commercio elettronico. La natura globale e il basso costo dell’ICT, la possibilità di raggiungere un ampio bacino di clienti, il carattere interattivo, la varietà di organizzazioni attuabili e la rapida crescita delle infrastrutture di supporto, comportano, infatti, considerevoli vantaggi potenziali per le organizzazioni, gli individui e la società.

I principali punti di forza del commercio elettronico di prodotti d’arredamento sono genericamente identificabili in profittabilità e generazione di valore. Più nello specifico, le aziende che attivano questo nuovo canale di vendita possono aumentare le proprie vendite grazie all’ampliamento dei tradizionali target di consumatori, allo sviluppo di nuovi mercati (vantaggio territoriale) e grazie all’attivazione di un “negoziato virtuale” attivo 24 ore al giorno e sette giorni su sette (vantaggio temporale). Le aziende possono, inoltre, beneficiare di una riduzione dei costi di marketing e di una contrazione dei costi della catena di distribuzione. L’allestimento di un sito di e-commerce permette, infatti, di saltare il passaggio della distribuzione, accorciando la filiera distributiva e facendo diminuire il prezzo dei beni a vantaggio sia del consumatore finale sia dell’impresa. È possibile, ad esempio, vendere tramite il modello *dropshipping*, ovvero senza possedere materialmente i prodotti nel proprio magazzino, riducendone così i relativi costi e le potenziali giacenze.

Fra i vari punti di forza intangibili si evidenziano il potenziamento del brand e dell’immagine comunicativa aziendale, la personalizzazione dei prodotti/servizi (attraverso una gestione della supply chain di tipo “pull”) e una maggiore efficacia delle comunicazioni di marketing grazie all’ utilizzo di strumenti concernenti la CRM-Customer Relationship Management.

---

20 In <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2013-09-25/rivenditore-posto-resta-insostituibile-182949.php?uuid=AbtgrsBI> (cons. 15.07.2014)

TABELLA 8.2 – E-commerce nell'arredamento Made in Italy: SWOT analysis

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento vendite da clienti esistenti e potenziali</li> <li>• Vantaggio territoriale</li> <li>• Vantaggio temporale</li> <li>• Vendita tramite <i>dropshipping</i></li> <li>• Riduzione costi di marketing</li> <li>• Riduzione costi della catena di distribuzione</li> <li>• Potenziamento della <i>brand awarness</i></li> <li>• Comunicazioni di marketing più rapide</li> <li>• Personalizzazione dei prodotti e gestione della <i>supply chain</i> di tipo “pull”</li> <li>• Contatto diretto con i clienti e sviluppo della CMR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà nel quantificare in anticipo i costi per l'avviamento e gestione</li> <li>• Necessità di una gestione della logistica più automatizzata</li> <li>• Rischi strategici e pratici</li> <li>• Difficoltà nel quantificare economicamente alcuni benefici dell'e-commerce</li> <li>• Inefficienza del tradizionale sistema logistico</li> <li>• Potenziali conflitti e sovrapposizioni fra i canali distributivi preesistenti</li> <li>• Resistenza del consumatore ad abbandonare il tradizionale punto vendita</li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescita della domanda di mobili nei mercati emergenti</li> <li>• Sviluppo e diffusione delle ITC</li> <li>• Sinergie interaziendali e integrazione delle fasi critiche della catene del valore</li> <li>• Ampliamento degli strumenti <i>web-based</i> sia per la comunicazione che per la vendita</li> <li>• Esponenziale crescita dei fruitori di Internet e degli acquirenti on-line</li> <li>• La multicanalità e la digitalizzazione del retail</li> <li>• Organizzazione rapida e a basso costo dei flussi informativi provenienti da fonti eterogenee</li> <li>• Diffusione del passaparola digitale e del <i>Worth of Mouth Marketing</i></li> <li>• L'introduzione e diffusione della stampa tridimensionale o Three Dimensional Printing 3DP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessità di aumentare la larghezza della banda delle telecomunicazioni (soprattutto per il <i>mobile commerce</i>)</li> <li>• Software in continua evoluzione</li> <li>• Presenza del <i>digital divide</i></li> <li>• Rischi per la sicurezza (transazioni, privacy, trasferimento dati sensibili)</li> <li>• Diffusione del fenomeno dello <i>showrooming</i></li> <li>• Evoluzione dei comportamenti di consumo</li> <li>• Andamento sfavorevole della domanda interna e stagnazione dell'economia internazionale</li> <li>• Difficoltà di ottenere finanziamenti a causa dei numerosi fallimenti di esperienze online</li> </ul>

FONTE: Elaborazione personale

I suddetti punti di forza trovano ancora più valore se confrontati con i già citati nodi cruciali dell'arredamento Made in Italy: la distribuzione e il marketing.

Oltre ai costi per l'avviamento e per la gestione, ai rischi strategici e operativi<sup>21</sup> nell'implementazione di questo canale e alla difficile quantificazione dei relativi benefici<sup>22</sup>, è soprattutto all'interno del sistema logistico che si possono celare alcuni dei più importanti punti di debolezza di questo nuovo canale di vendita. In primo luogo l'evasione della grande quantità di piccoli ordini, soprattutto per l'e-commerce B2C, richiede particolari magazzini automatizzati non ancora particolarmente sviluppati in Italia; in secondo luogo l'attesa tempestività della consegna da parte dei cyberconsumatori poco si adattano al tipico sistema di produzione di mobili, che, come già indicato, si basa su un sistema make to order e su un lead time ordine-consegna tradizionalmente molto lungo. Le aziende devono, inoltre, monitorare e pianificare una precisa organizzazione dei canali distributivi, al fine di evitare eventuali conflitti e sovrapposizioni fra gli stessi. Una scarsa pianificazione potrebbe non solo ledere l'immagine aziendale ma anche confondere il cliente finale fino a inibirlo all'acquisto. La potenziale confusione dei consumatori online si aggiunge a una ancora diffusa mancanza di fiducia nel sistema d'acquisto virtuale a una resistenza dei clienti ad affidarsi a venditori sconosciuti. A causa della mancanza del rapporto personale tipico del tradizionale punto vendita, l'e-commerce appare a molti una transazione sterile e priva di qualsiasi relazione sociale. Soprattutto per prodotti complessi come quelli d'arredo, l'esperienza reale d'acquisto on-land risulta esser ancora un'esperienza insostituibile per molti consumatori italiani.

A tale proposito, un ulteriore aspetto che potrebbe aggravare il potenziale conflitto/sovrapposizione fra i diversi canali di vendita è il fenomeno dello *showrooming*<sup>23</sup>, noto anche come un percorso d'acquisto multicanale info-store

---

21 A fronte di numerose aziende che hanno avuto benefici dal commercio elettronico e hanno acquisito un vantaggio competitivo, altre hanno investito in questo nuovo canale senza ottenere l'atteso ritorno perché l'esecuzione del progetto è stata errata o semplicemente perché l'approccio pianificato al mercato è risultato inadeguato. Accanto a questi rischi strategici esistono molti rischi pratici, che se ignorati, possono portare a esperienze negative tali da ledere la reputazione aziendale. Ad esempio, al fine di ottenere credibilità e visibilità nel web, è importante costruire una positiva *customer experience*, non solo durante la fase di acquisto, ma anche durante tutto il processo di scelta, per far sì che l'utente la recepisca come una vera esperienza di shopping, ne desideri ripetere l'esperienza e la consigli ad altri utenti

22 Si riscontrano, infatti, delle difficoltà nel valutare il ROI della pubblicità sul Web o l'incidenza del social commerce sul fatturato complessivo online.

23 Lo *Showrooming* è un fenomeno di recente introduzione, infatti, ha avuto la sua prima e più importante definizione pochi anni fa, quando, a dicembre 2011 il New York Times si riferì ad uno nuovo trend secondo cui un numero crescente di acquirenti di libri "armeggiano con i loro *smartphone* mentre sfogliano libri e riviste in libreria per poi uscire senza acquistare". Una ricerca presentata nel 2013 e condotta da Aprimo (società americana di software e applicazioni di marketing) ha dimostrato che negli Usa un consumatore su cinque pratica lo *showrooming*, cioè visita i negozi *on-land* per provare i prodotti e ricorre poi al telefonino per confrontare i prezzi *on-line*. Fra questi consumatori ben il 33% ha dichiarato di utilizzare l'informazione ricercata online per acquistare fuori dal negozio, accedendo istantaneamente ai vari *e-shop*. Si

“opportunista”<sup>24</sup>: il consumatore acquisisce tutte le informazioni sul prodotto in un negozio on-land, sfruttando il know how della forza vendita e la reale presenza dei prodotti, per poi finalizzare l’acquisto attraverso il canale online ad un prezzo più conveniente.

Oltre alla costante evoluzione del comportamento dei consumatori, di cui lo showrooming ne è solo un esempio, è possibile trovare altre potenziali minacce allo sviluppo di questo nuovo canale di vendita: le frodi online che si traducono in generici rischi per la sicurezza e per la privacy durante il trasferimento di dati sensibili e le transazioni economiche; la riduzione dei già limitati investimenti nella banda larga; la perseveranza di un forte digital divide (Sartori, 2006); regolamenti governativi nazionali e internazionali non ancora abbastanza articolati e uniformi: solo da giugno 2014 la legge italiana sull’e-commerce e sulle vendite a distanza si è adeguata alle nuove direttive UE (2011/83/CE) con l’obiettivo di rafforzare i diritti dei consumatori europei; numerose questioni giuridiche e pubbliche, compresa la tassazione, rimangono ancora irrisolte: ad esempio permangono dei dubbi<sup>25</sup> in merito agli obblighi tributari per i soggetti extra Ue che effettuano operazioni di commercio elettronico diretto nel territorio dell’Unione Europea; le difficoltà per le aziende nell’ottenere finanziamenti a causa dei numerosi fallimenti di esperienze online e dell’attuale contrazione del credito alle imprese; una maggiore competizione a livello internazionale grazie al vantaggio territoriale; la volatilità del vantaggio competitivo tipico dei settori dinamici caratterizzati da un rapido cambiamento tecnologico; un andamento sfavorevole della domanda interna di prodotti d’arredamento e la stagnazione dell’economia internazionale.

Le numerose minacce finora descritte vengono però controbilanciate da altrettante opportunità che il settore made in Italy potrebbe sfruttare per sviluppare al meglio questo nuovo canale di vendita. Oltre alla crescita della domanda di mobili nei mercati emergenti e alle possibili sinergie interaziendali, le maggiori opportunità individuabili sono riconducibili allo sviluppo e alla diffusione delle ICT: l’esponentiale crescita degli acquirenti on line; il processo d’acquisto multicanale;

---

tratta di un trend in forte crescita (il 96% degli *showroomers* ha dichiarato di esser soddisfatto delle modalità d’acquisto) e che riguarda soprattutto prodotti (anche non molto costosi) come elettronica, scarpe e abbigliamento. È chiaro, quindi, che i rivenditori tradizionali dovranno rivedere le loro strategie commerciali per evitare la perdita di vendite (Massafra, 2013, pp. 62-63).

24 Osservatori.net, *L’eCommerce B2c in Italia: le prime evidenze per il 2014*, 20 maggio 2014, [http://www.ecommerceforum.it/Allegati/2014/5/politecnico\\_\\_ecommerceforum2014\\_\\_5763.pdf](http://www.ecommerceforum.it/Allegati/2014/5/politecnico__ecommerceforum2014__5763.pdf) Sito consultato il 30.06.2014.

25 L’Unione Europea insieme all’OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) si trova ad affrontare due grandi problemi: l’armonizzazione delle tassazioni nei diversi Stati e la necessità di evitare la doppia imposizione fiscale. Permane, infatti, una questione aperta in merito al concetto di “stabile organizzazione” e al conseguente fenomeno di “esterovestizione” e cioè della simulata ubicazione di una società in un paese di più favorevole ordinamento tributario rispetto al paese in cui la società di fatto è residente. (in <http://dirittodigitale.com/e-commerce-e-tassazione-italiana/> cons. il 29.06.2014)

la digitalizzazione del retail; il presidio dei social network e lo sviluppo del social commerce; l'importanza e la diffusione del "mobile commerce"; l'introduzione di una grande rivoluzione tecnologica come la stampa tridimensionale o Three Dimensional Printing 3DP; l'ampliamento degli strumenti *web-based* sia per la comunicazione che per la vendita; la comunicazione attraverso i nuovi media.

Per quanto riguarda la crescita degli acquirenti on-line, questi in tre anni sono passati da 9 milioni a quasi 16 milioni nel febbraio 2014. Gli individui che in Italia hanno fatto acquisti on-line negli ultimi tre mesi risultano essere 15,4 milioni (quasi la metà dell'utenza italiana che accede a Internet regolarmente e che conta quasi 30,3 milioni di persone con un'età superiore ai 15 anni)<sup>26</sup>. Coloro i quali hanno effettuato almeno un acquisto on-line nell'ultimo trimestre 2013 sono, invece, il 69% dell'universo complessivo degli internauti italiani (20,2 milioni di individui). Il segmento di acquirenti che ha registrato un ritmo di crescita superiore rispetto a quelli precedenti è quello composto dagli acquirenti abituali del canale on-line che, con un aumento del 18% rispetto l'anno precedente, comprende oggi ben 9,4 milioni d'individui e cioè il 31% dell'universo Internet italiano.

In merito al processo d'acquisto multicanale, si evidenzia che la diffusione di dispositivi digitali e mobile e la moltiplicazione dei *touchpoint* – sito, negozio, fiera o altro luogo o evento di contatto con il cliente finale – hanno ridisegnato il processo di acquisto che, da lineare e unidirezionale, diventa appunto multicanale, cioè caratterizzato da un intreccio di attività indipendenti svolte dall'utente sia online che off-line. La multicanalità appare oggi come un fenomeno di massa: dopo le prime rivelazioni dell'Osservatorio Multicanalità nel 2007, secondo cui appena il 31% degli italiani aveva sviluppato un approccio multicanale, il 2012 è considerato, da molti, l'anno della svolta: ben 15,7 milioni d'italiani prima di finalizzare il proprio acquisto attraverso un canale on-line o off-line è solito raccogliere informazioni su Internet.

In merito alla digitalizzazione del retail, a fronte dell'evidente rilevanza del web e dell'attuale contrazione dei consumi, i diversi soggetti economici stanno iniziando a sviluppare nuove strategie distributive: da una parte i negozi fisici procedono con l'attivazione della vendita online e dall'altra le stesse aziende di produzione si trasformano in media company, che comunicano e vendono direttamente ai clienti finali. Tuttavia, le aziende produttrici non sembrano essere disposte a rinunciare completamente alla forza della propria rete *retail* e perciò trovano un giusto compromesso in un nuovo modello distributivo: la digitalizzazione del *retail*. Questo nuovo sistema, che consiste nell'integrare il web all'interno del punto vendita reale, richiede determinati investimenti tecnologici<sup>27</sup>

---

26 In <http://humanhighwaynews.wordpress.com/> "Net Retail – Il ruolo del digitale negli acquisti degli italiani", maggio 2014, sito consultato il 30.07.2014.

27 Con il termine *digital retail installation* s'identificano le installazioni digitali che si possono trovare in un punto vendita. Sono un chiaro esempio di come le tecnologie digitali s'insinuano inesorabilmente nel mondo reale con l'obiettivo di rendere il processo d'acquisto un'esperienza unica e strettamente connessa con il Web. Negli ultimi anni la diffusione d'installazioni di

che consentano sia l'evoluzione dell'acquisito *off line* secondo nuove logiche digitali, sia l'incremento delle vendite *on line*. Il negozio reale si trasforma, quindi, da luogo di stoccaggio e di vendita in uno spazio con forte integrazione digitale, dove, a fronte di determinate esperienze sensoriali (non ancora digitalizzabili) è possibile acquistare online qualsiasi prodotto dell'azienda, sebbene la quantità di prodotti effettivamente disponibili in negozio sia limitata.

Relativamente al presidio dei social network e allo sviluppo del social commerce, va ricordato che la creazione di una più incisiva brand awarness e lo sviluppo di un'interazione diretta con i clienti continuano a essere le principali motivazioni per cui un sempre maggiore numero di aziende italiane presidiano i social network. Tuttavia i social media come Facebook o Google Plus hanno recentemente introdotto una nuova forma di commercio elettronico, il social commerce, che consente di inviare e ricevere regali (contenuti digitali o prodotti reali) all'interno delle comunità virtuali.

Un altro canale per il quale la maggior parte delle imprese italiane sta dimostrando una crescente fiducia e la volontà di investire maggiori risorse, è quello mobile. La capillare diffusione di smartphone e tablet, ha consentito che questi nuovi dispositivi elettronici diventassero oggi lo strumento preferito per la navigazione in Internet e attraverso cui si ricercano, si confrontano e si acquistano i prodotti: nel 2013 un possessore di smartphone su sei ha concluso un acquisto con il proprio dispositivo mobile. Secondo il report del 2014 elaborato da Osservatori.net, il mobile commerce, rappresentando ben il 9% del valore complessivo dell'e-commerce italiano, ha registrato a maggio 2014 un incremento del 85% rispetto al 2013, anno in cui era stata rilevata una crescita esorbitante del 289%.

L'introduzione di una grande rivoluzione tecnologica come la stampa tridimensionale o Three Dimensional Printing 3DP<sup>28</sup> risulta particolarmente ri-

---

questo genere è in esponenziale crescita; oltre agli "specchi intelligenti" sviluppati da Tesco, che permettono di provare virtualmente gli indumenti non disponibili nel punto vendita, possiamo ricordare ad esempio i display interattivi attraverso cui il cliente può personalizzare il proprio prodotto (vedi il *YrWall Digital Graffiti* negli showroom della Mercedes-Benz dove il cliente può customizzare il design della propria Smart), finestre interattive posizionate nelle vetrine esterne del punto vendita che, oltre ad attirare l'attenzione del potenziale cliente, offrono esperienze creative e divertenti (vedi *Tommy Hilfiger Collage* che consente ai passanti di ideare un proprio collage di immagini il quale potrà poi esser stampato su una maglietta ritirabile nel punto vendita) e infine il ruolo fondamentale svolto dai dispositivi mobile che, collaborando con i diversi dispositivi digitali del punto vendita, consentono al cliente sia di avere le informazioni ricercate direttamente sul proprio *smarphone* sia di poter procedere direttamente all'acquisto del prodotto tramite on-line shop (vedi la vetrina *touchscreen* di Ralph Laurent che permette ai consumatori di visualizzare l'intera collezione e, attraverso l'utilizzo di codici Quick Response, di ottenere maggiori dettagli sui prodotti selezionati ed eventualmente procedere all'acquisto attraverso gli strumenti offerti dal *mobile commerce*).

28 La stampa 3D è il fenomeno tecnologico di maggior interesse per il grande pubblico da circa due anni, anche se in realtà le tecniche di *additive manufacturing* – termine più corretto tecnicamente, ma ormai "stampa 3D" è un sinonimo universale – sono presenti nelle imprese da circa tre decenni. Infatti, le grandi industrie, aerospaziali in primis, la utilizzavano per la prototipazione rapida già dagli anni '80 e il primo brevetto fu depositato nel 1993 dal M.I.T.



levante. Sebbene questa tecnologia non sia ancora fruibile dalla massa, stanno iniziando le prime esperienze di siti web che vendono e realizzano prodotti d'arredamento ottenuti esclusivamente grazie alla stampa 3D. Un esempio è la società statunitense 3dlt.com che vende lampade, vasi, mensole e piccoli tavolini e consente inoltre agli utenti più esperti (soprattutto designers) di inviare i loro progetti che verranno poi realizzati attraverso l'utilizzo di una delle 500 stampanti 3D a loro disposizione. Come non citare poi Amazon, uno dei primi marketplace a credere nelle potenzialità commerciali di questa innovazione tecnologica, che nel giugno 2014 ha lanciato una nuova piattaforma<sup>29</sup> (3D Printing Store) dove gli utenti potranno creare, comprare e vendere alcuni prodotti d'arredamento realizzati con la stampa 3D.

L'ampliamento degli strumenti web-based, sia per la comunicazione che per la vendita, acquisisce sempre più importanza. La profilazione dell'utente, con la raccolta e l'efficace sistematizzazione dei dati provenienti dal web, sta diventando un processo centrale per le attività di marketing, consentendo di massimizzare il valore del singolo cliente nel tempo. Inoltre, si sta assistendo alla creazione di sempre più innovativi software atti a facilitare l'acquisto di prodotti d'arredamento sul web; oltre ai già diffusi visualizzatori 3D, un altro interessante e innovativo programma è stato creato dal sito americano SmartFurniture.com, che consente agli utenti on-line di visualizzare come i vari mobili prescelti s'inseriscono all'interno del proprio spazio abitativo. Oltre a scegliere fra i vari scenari digitali già impostati dal sito, è possibile caricare la foto della stanza che si ha intenzione di arredare e divertirsi poi a inserire, spostare e personalizzare tutti i prodotti presenti nel catalogo on-line del sito.

La comunicazione attraverso i nuovi media, oltre ad aver consentito un'organizzazione rapida e a basso costo dei flussi informativi provenienti da fonti eterogenee, ha permesso il consolidarsi di relazioni dirette fra consumatore e imprese, ma soprattutto ha posto le basi per la nascita di veri e propri soggetti collettivi o comunità virtuali in cui si materializza il passaparola digitale (Word of Mouse o e-Wom). Se da un lato questo auto-proliferarsi di contatti digitali ha nettamente incrementato il valore del passaparola all'interno delle comunità vir-

---

di Boston (Sachs, 1994). Altre aziende di design come Converse dal 2004 o Alessi sono ricorse a questo tipo di stampanti per raggiungere il mercato più rapidamente e risparmiare fino al 70% dei costi di progettazione e sviluppo (è il caso della caffettiera "La Cupola" by Alessi). Negli ultimi anni, però, il costo dei dispositivi di stampa 3D è sceso a tal punto da metterli alla portata delle piccole imprese prima e dei singoli poi, sino a raggiungere un enorme mercato potenziale di appassionati. Come punto di svolta mediatico si cita la copertina del mensile americano *Wired* di ottobre 2012, con in piena evidenza un nuovo modello di stampante 3D (la MakerBot Replicator) e un titolo deciso: "This machine will change the world". Il senso era che la MakerBot Replicator si poteva considerare la capostipite di un nuovo tipo di stampanti 3D pronte, grazie a un costo ragionevole e una buona semplicità d'uso, a far nascere il mercato di massa della stampa 3D "personal", come i primi personal computer degli anni '80-'90 avevano creato il mercato, poi enorme, dell'informatica personale.

29 In <http://www.ecommercebytes.com/cab/abn/y14/mo7/i29/s02>, sito consultato il 10.07.2014).

tuali, va d'altra parte sottolineato che ad avvantaggiarsi sono state anche le aziende stesse. La tracciabilità e la possibilità di effettuare uno screening del passaparola sul web garantisce la cristallizzazione di ciò che un tempo si disperdeva. Le scelte di marketing, in tal senso, si possono direttamente strutturare utilizzando questa nuova risorsa. Aziende, agenzie pubblicitarie e di marketing hanno ormai compreso l'importanza di uno strumento così potente e per di più gratuito. Negli ultimi anni, infatti, si sta assistendo a una capillare diffusione di piattaforme che forniscono alle aziende servizi di tracciamento, misurazione e monitoraggio delle conversazioni degli utenti/consumatori. Si sta così sviluppando una specifica strategia di marketing applicata al Wom, ovvero il Worth of Mouth Marketing (Womm): questa nuova strategia si pone l'obiettivo di indirizzare, orientare e influenzare le comunicazioni fra i consumatori che avvengono in un ambiente di relazioni culturali molto complesse, meno stabili e di difficile definizione (Kozinets, 2010). A fronte delle suddette considerazioni, è possibile sostenere che qualità, web e Made in Italy rappresentano i punti fondamentali per garantire una ripresa del settore e lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese che caratterizzano il comparto produttivo del mobile.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Chaffey D., *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*, V edizione, Financial Time Prentice Hall, New Jersey, 2011.
- De Buysere K., Gajda O., Kleverlaan R. e Marom D, *A Framework for European Crowdfunding*, [www.crowdfundingframework.eu](http://www.crowdfundingframework.eu), 1<sup>st</sup> ed., 2012.
- Del Baldo M., *Logistica: punto di incontro o di scontro tra old e new economy?*, in: "Sinergie", vol. 57, 2002, pp. 88-105.
- Dimitriadis S., Chapelet B., Deglaine J., Matmati M., *The integration of electronic commerce*, Centre Time, Group ESC, Grenoble, 2003.
- Engel C., "E-commerce still a challenge", *Furniture Today*, Database: Business Source Complete, 11 Novembre, 2013, Vol. 38, N. 10, pp. 1-23.
- Gosso M., Grando A., "Vincoli fisici e sviluppo dell'economia virtuale", in Dematté C., (a cura di), *E-business: condizioni e strumenti per imprese che cambiano*, Milano, Etas Libri, 2001.
- Gouveia B., *Negócio Electrónico – Conceitos E Perspectivas De Desenvolvimento*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, 2006.
- Grandinetti R., Chiarvesio M, Guerra P., Tabacco R., "Le politiche commerciali e di marketing nel settore dell'arredamento", *Ricerca sui distretti industriali del Livenza e del Quartier del Piave*, Camera di commercio industria artigianato agricoltura di Treviso, Profili Economici, vol. 11, Marzo 2002.
- Kozinets R.V., *Netnography. Doing Ethnographic Research Online*, Londra, Sage, 2010.
- Lojacono G., *Le imprese del sistema arredamento: strategie di design, prodotto e distribuzione*, Milano, Etas, 2003.
- Massafra U., "Lo showrooming sta trasformando lo shopping", *AdV Strategie di comunicazione*, marzo 2013, pp. 62-63.
- Sartori L., *Il divario digitale. Internet e le nuove disuguaglianze sociali*, Bologna, Il Mulino, 2006, pp. 7-24.
- Tesser E., "Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal Marketplace al Market-Space Management", *SYMPHONY Emerging Issues in Management*, Istituto di Economia d'Impresa Università degli Studi di Milano – Bicocca, n. 1, 2002.

# 9. Go East! I mercati adriatici come bacino di collaborazione e opportunità di internazionalizzazione per le PMI del Nord Est

BERNARDO BALBONI, GUIDO BORTOLUZZI,  
CLAUDIO COZZA, GOUYA HARIRCHI, ALES PUSTOVRH

## 9.1 INTRODUZIONE

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) che approcciano i mercati internazionali risultano condizionate da almeno due fattori inibitori: la cosiddetta “*liability of foreignness*” – con cui si intende la scarsa conoscenza degli usi, costumi, delle leggi e delle istituzioni che caratterizzano un determinato mercato – e la “*liability of smallness*”. Quest’ultima – anche intesa come “vincolo dimensionale” e pertanto riferita alla limitata disponibilità di risorse e competenze a supporto dei processi di internazionalizzazione – rappresenta a detta di molti uno dei principali fattori che limitano il processo di espansione internazionale della piccola impresa.

La letteratura attribuisce all’acquisizione di esperienza internazionale un ruolo chiave nel ridurre la *liability of foreignness* che caratterizza le PMI. In particolare, l’accumulazione di esperienza consentirebbe alla PMI di meglio interpretare i nessi causali esistenti tra le proprie decisioni strategiche e i risultati attesi di tali decisioni, all’interno di contesti di mercato estremamente diversificati e spesso significativamente diversi dal mercato di origine dell’impresa (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Majocchi, Bacchiocchi & Mayrhofer, 2005). Nell’ambito di tale prospettiva evidentemente fondata sui processi di apprendimento, l’esperienza internazionale viene spesso intesa come una sorta di sommatoria tra tre sotto-dimensioni: “lunghezza”, intesa come numero di

anni di esperienza accumulata; “ampiezza”, intesa come numerosità e diversità dei mercati serviti; “intensità” intesa come grado di esposizione verso i mercati esteri (Lages, Jap e Griffith, 2008).

Per quanto concerne, invece, la *liability of smallness*, la letteratura internazionale ha più volte evidenziato la necessità per le PMI di trovare una qualche forma di compensazione alle carenze interne, attraverso l’acquisizione di risorse e competenze ottenute esternamente all’impresa (Freeman, Carroll e Hannan, 1983; Hewitt-Dundas, 2006; Muscio, 2007; Colombo, Laursen, Magnusson e Rossi-Lamastra, 2012; Lasagni, 2012).

In particolare, benché non limitatamente al caso delle sole PMI, la letteratura economico-manageriale ha più volte evidenziato i molteplici benefici derivanti dall’acquisizione di informazioni e conoscenze esterne funzionali ai processi di innovazione aziendale, tracciando in tal modo un collegamento virtuoso tra strategie di internazionalizzazione e processi di innovazione (Laursen e Salter, 2006; Pagano, 2009).

Studi condotti in tal senso hanno consentito di evidenziare i molteplici vantaggi derivanti dalla collaborazione con soggetti di varia natura (clienti, fornitori, concorrenti, università, centri di ricerca etc.) geograficamente e culturalmente distanti (Fitjar e Rodríguez-Pose, 2012), ad esempio con riferimento al rapporto esistente tra strategie di collaborazione internazionale ad attività di ricerca e sviluppo e performance della PMI (Ebersberger e Herstad, 2013; Hottenrott e Lopes-Bento, 2014).

Questo capitolo si pone all’interno del medesimo filone di ricerca e si pone l’obiettivo di contribuire alla discussione sul “quanto” e “come” le PMI italiane risultino coinvolte in attività di collaborazione internazionale all’innovazione con altre imprese e nel comprendere “se” e “come” tale attività si riverberi sul profilo internazionale della PMI.

In particolare, l’ambito della ricerca è focalizzato sulle PMI del Nord Est Italia ed al loro rapporto con potenziali controparti all’interno della cosiddetta “Area Adriatica”, un’area che ingloba, oltre l’Italia ed in particolare la dorsale Adriatica, la Slovenia, la Serbia, la Croazia, la Bosnia ed Erzegovina, il Montenegro, l’Albania e la Grecia.

Si tratta di un’area in gran parte considerata “in transizione” (con l’eccezione della Grecia) e che nonostante sia geograficamente prossima all’Italia, e ancor più al Nord Est Italia oggetto di questo studio, ne è da sempre culturalmente distante.

I dati presentati in questo studio e raccolti nel 2014 segnalano che la gran parte delle imprese intervistate non risultano coinvolte in alcuna attività collaborativa di natura transfrontaliera evidenziando in tale modo le profonde spaccature tuttora esistenti tra queste due anime dell’area Adriatica.

Ciò premesso, lo studio conferma comunque l’esistenza di una correlazione positiva significativa tra l’apertura ai processi di collaborazione all’innovazione su scala internazionale e il grado di internazionalizzazione della PMI.

Il rapporto tra strategie di innovazione e di internazionalizzazione non rappresenta certo un tema nuovo nella letteratura economica (sia di livello macro che meso) e in quella aziendale.

Una parte rilevante della letteratura di matrice economica fonda le proprie radici nel modello del ciclo di vita internazionale del prodotto di Vernon (1966). Nello schema concettuale di Vernon, il processo di espansione internazionale dell'impresa segue ed accompagna lo sviluppo di nuovi prodotti nell'impresa. Tali prodotti sono normalmente concepiti, e inizialmente distribuiti, nei mercati tecnologicamente più avanzati. Man mano che l'offerta dell'impresa acquisisce consenso nel mercato, diviene conveniente per l'impresa stessa, anche al fine di massimizzare le economie di produzione, estendere il proprio ambito di riferimento ai mercati esteri. In una fase successiva, quando l'offerta dell'impresa diventerà tecnologicamente "matura", sarà interesse dell'impresa stessa delocalizzare le attività produttive in paesi a minor costo della manodopera o uscire dal mercato a fronte dell'emersione di nuovi competitor provenienti dagli stessi mercati.

La teoria di Vernon trova parziale riflesso nelle teorie dell'internazionalizzazione per "stadi", come tipicamente il modello Uppsala di Johansson e Valhne (1977). Si tratta di un corpus di teorie che concepiscono il processo di espansione internazionale dell'impresa come un processo di *commitment* crescente di risorse aziendali che porta l'impresa ad entrare in mercati geograficamente (ma soprattutto "psichicamente") più distanti e con modalità di ingresso sempre più impegnative in termini di risorse impiegate, come tipico nel processo di evoluzione da modalità di presenza *export-based* a modalità basate su investimenti diretti (IDE), così come teorizzato anche da Vernon.

In tutti questi modelli viene assunto che sia l'innovazione, soprattutto di tipo tecnologico, a supportare l'espansione internazionale dell'impresa e che pertanto vi sia un qualche rapporto di natura causale tra la prima e la seconda. Diverse ricerche condotte in ambito economico hanno nel tempo fornito ampio supporto empirico al modello di Vernon (tra i vari, Basile, 2001; Becker e Egger, 2009; Cassiman e Martinez-Ros, 2007) rafforzando pertanto la validità della costruzione concettuale dello stesso.

D'altro canto, è proprio con le prime analisi degli IDE (prevalentemente a base statunitense, Dunning, 1958; Hymer, 1960) tra paesi avanzati che la linearità del rapporto tra innovazione e internazionalizzazione viene messa in dubbio. Per internazionalizzarsi, le imprese necessitano di vantaggi tecnologici *ex ante*; ma anche, internazionalizzandosi, riescono ad acquisire nuovi vantaggi tecnologici *ex post*. Sulla base di questo spunto si sviluppa un filone di ricerca sui processi di accumulazione tecnologica internazionale (Cantwell, 1989) che, anche per l'Italia (Castellani e Zanfei, 2007) mostra il legame biunivoco fra innovazione e internazionalizzazione. In estrema sintesi: da un lato le imprese investono deliberatamente in attività di innovazione o ricerca e sviluppo per rafforzare la

propria competitività internazionale; dall'altro lato i processi di internazionalizzazione – ad esempio di natura produttiva – forniscono alle imprese accesso a nuove fonti informative e di conoscenza che ne rafforzano la capacità innovativa. Per riferirsi al paradigma OLI di Dunning (1977), l'attenzione teorica si è quindi sempre più spostata dai vantaggi di proprietà (O) a quelli di localizzazione (L). Con la conseguenza che le motivazioni degli IDE tecnologici non vengono più intese solo come lo sfruttamento di vantaggi proprietari esistenti (i cosiddetti IDE Asset Exploiting) ma risiedono anche nella ricerca di nuovi vantaggi (IDE Asset Seeking, si veda Dunning e Narula, 1995).

A testimonianza di questo cambiamento di prospettiva teorica stanno non solo il crescente numero di articoli e libri in ambito evolutivo (ad esempio Cantwell e Iammarino, 2003; Iammarino e McCann, 2013), ma anche l'integrazione di questi concetti nella teoria del commercio internazionale (Helpman, Melitz e Yeaple, 2004; Melitz, 2004).

A livello empirico, diversi studi sospettano che l'esistenza di relazioni di endogeneità tra i processi di innovazione e di internazionalizzazione renda empiricamente difficile la dimostrazione dell'esistenza di qualsiasi rapporto di causalità tra i due fenomeni (per esempio, Wakelin 1998; Sterlacchini 1999; Bleaney e Wakelin 2002) e pertanto suggeriscono di interpretare le evidenze empiriche prodotte in letteratura in chiave di esistenza di rapporti di correlazione (o di co-occorrenza) tra di due fenomeni ma non di causazione.

Le conclusioni a cui sono giunti gli studi di matrice più squisitamente manageriale non si discostano molto da quelli raggiunti dagli studi di natura più strettamente economica.

Da un lato si riconosce, infatti, che la capacità innovativa costituisce una risorsa chiave per rafforzare la competitività, anche internazionale, dell'impresa (per esempio, Hitt, Hoskisson e Ireland, 1994).

Facendo riferimento ad un campione di Piccole e Medie Imprese, Cassiman e Golovko (2011) affermano a tal riguardo che non solo l'innovazione di prodotto spinge direttamente tali imprese ad internazionalizzarsi, ma che esista anche un effetto indiretto (mediato) che passa attraverso l'aumento della produttività complessiva dell'impresa la quale, a propria volta, spinge le PMI ad aumentare la propria esposizione sui mercati esteri.

Dall'altro lato è ampiamente riconosciuto che tra i motivi che spingono le imprese ad internazionalizzarsi vi sia la volontà/necessità di entrare in contatto con nuove fonti informative e di conoscenza (know-how) che ne rafforzino il profilo innovativo e, di riflesso, la loro competitività internazionale (in generale, Cavusgil et al., 2012).

Più in generale, Kafouros et al. (2008) ben delineano le modalità attraverso cui l'implementazione di una strategia di internazionalizzazione impatta sui ritorni economici dei processi innovativi.

Ciò può, tipicamente, accadere attraverso l'attivazione di processi di collaborazione internazionale all'innovazione che consentono all'impresa internazio-

nalizzata di beneficiare di una pluralità di prospettive relative ad un medesimo prodotto o mercato e di nuove informazioni che possono arricchirne la base conoscitiva.

Non solo, l'impresa internazionalizzata può avere accesso a input innovativi a minor costo (tecnici e ricercatori in paesi a minor costo della manodopera) e più facilmente beneficiare di *spill-over* di conoscenza derivanti dalla collaborazione con clienti e fornitori esteri.

Alla luce della *review* teorica proposta, l'obiettivo di questa analisi è di analizzare la relazione esistente tra i processi di collaborazione internazionale, sviluppati dalle piccole e medie imprese italiane, e le performance di crescita realizzate, sia sui mercati internazionali che a livelli di generale aumento del fatturato e dell'occupazione.

In particolare, vogliamo esplorare in che misura i processi di collaborazione internazionale sviluppati nell'area Adriatica, geograficamente vicina ma distante dal punto di vista culturale e psichico, si accompagnino alla capacità innovativa delle piccole e medie imprese e le loro performance di crescita.

### 9.3 METODOLOGIA

Al fine di esplorare questa domanda di ricerca, abbiamo avviato un'indagine empirica sul territorio attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione di imprese operanti nel Nord Est Italia (Friuli Venezia Giulia, Veneto, Emilia Romagna e Marche le regioni interessate). Il questionario è stato somministrato attraverso una tecnica CAWI ad un campione di 434 imprese, a partire da una popolazione di piccole e medie imprese stratificata per dimensione (micro, piccole e medie) e settore di appartenenza di 7763 unità. Il tasso di risposta dell'indagine è stato quindi pari al 6%. In questa analisi focalizzata sulle performance di crescita internazionale delle imprese, delle 434 imprese rispondenti sono state considerate solo le 282 imprese esportatrici, pari al 65% delle imprese rispondenti.

Il questionario ha avuto come uno dei suoi obiettivi principali di indagare i processi collaborativi sviluppati su scala internazionale da queste piccole e medie imprese nel triennio 2010-2013 e misurare le performance di crescita ottenute dalle suddette imprese nello stesso periodo.

I processi collaborativi sono stati misurati in funzione della tipologia del partner della relazione – imprese clienti, fornitrici, concorrenti, Università e istituti di ricerca – e dell'origine del partner – domestica, afferente ai paesi dell'area Adriatica oppure proveniente da altri paesi stranieri.

Le performance di crescita sono stati indagati sotto forma di:

- incremento percentuale del livello di vendite complessive sui mercati esteri (foreign sales) nel triennio 2010-2013;



- incremento percentuale del fatturato totale nel triennio (total sales) 2010-2013;
- incremento percentuale del numero degli occupati nel triennio (employees) 2010-2013.

#### 9.4 RISULTATI

Le imprese del campione sono analizzate in funzione della geografia dei processi di collaborazione che hanno sviluppato nel triennio 2010-2013, distinguendo tra quelle che (Tabella 9.1):

- non hanno sviluppato alcuna relazione collaborativa nelle attività innovative (Cluster 1);
- hanno avviato relazioni con imprese domestiche (Cluster 2);
- hanno dato vita a processi collaborativi con imprese internazionali, al di fuori dell'area Adriatica (Cluster 3);
- hanno sviluppato relazione cooperative sui processi innovativi con partner provenienti da paesi dell'area Adriatica (Cluster 4).

La Tabella 9.1 riepiloga le principali caratteristiche dei quattro cluster. Il primo cluster è il più numeroso e racchiude quasi tre quarti delle imprese del campione. Si tratta di imprese dalle dimensioni medie relative, al di sotto dei 40 dipendenti, che non sono coinvolte in nessun processo di collaborazione, né a livello nazionale né a livello internazionale. Questa incapacità di sviluppare attività innovative collaborative si riflette sulla loro propensione internazionale che si attesta al 25%. In generale, queste imprese possono essere etichettate come imprese orientate a percorsi innovativi chiusi, "close innovator", incapaci di sviluppare relazione collaborative con altri partner/imprese.

Il secondo gruppo è relativamente simile al primo, con imprese di dimensioni ridotta e stessa propensione esportativa. Tuttavia, si tratta di imprese che hanno sviluppato processi di collaborazione con imprese domestiche. Possono essere descritte come imprese in grado di aprire il loro sviluppo innovativo a partner locali, "local-oriented open innovator", e rappresentano circa l'11% del campione.

Il terzo gruppo comprende società significativamente più grandi rispetto ai primi due gruppi, che impiegano in media 75 dipendenti, e fatturano oltre 11 milioni di euro annui. Sono imprese molto votate verso i mercati esterni ed esportano quasi la metà del loro fatturato. Sono chiaramente interessate ai processi di collaborazione con imprese straniere, ma non all'interno dei paesi dell'area adriatica. Possono essere descritte come "foreign-oriented open innovator" e rappresentano l'8% del campione.

TABELLA 9.1 – I cluster individuate in funzione dei processi di collaborazione internazionale sviluppati

Variabili Tradizionali		CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	CLUSTER 4
		Tradizionali	Domestici	Collaboraz. internazionale	Collaboraz. Adriatica
DIMENSIONE	Fatturato 2013	7.730	8.677	11.575	12.413
	N. dipendenti 2013	38	46	75	110
PROPENSIONE INTERNAZIONALE 2013 (%)		25,2	24,3	41,1	45,2
COLLABORAZIONE	Internazionale	-	4%	100%	100%
	Area Adriatica*	-	-	-	100%
LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA	Emilia-Romagna	29,8	32,0	27,8	42,1
	Friuli Venezia Giulia	14,9	22,0	19,4	31,6
	Marche	10,9	10,0	13,9	10,5
	Veneto	44,1	32,0	38,9	15,8
N.		201	31	27	18

\* Ai fini del presente studio l'Area Adriatica si configura come segue: Slovenia, Croazia, Bosnia e Erzegovina, Serbia, Montenegro, Albania e Grecia

Il cluster finale raggruppa il 4% delle imprese del campione. Si tratta delle imprese più attive nei processi collaborativi per l'innovazione, anche con partner nell'area Adriatica. Le imprese di questo gruppo sono mediamente le più grandi dei quattro cluster sulla base del loro fatturato medio e del numero di dipendenti, pur mantenendo una scala dimensionale media. Possono essere etichettate come aziende aperte ai processi di innovazione collaborativa nei paesi dell'area Adriatica, "Adriatic-oriented open innovators".

La tabella 9.2 riepiloga i risultati della nostra indagine, relativamente alla crescita internazionale e dimensionale delle imprese in funzione della geografia dei processi di collaborazione sulle attività innovative.

Dai risultati emerge chiaramente come le imprese del cluster degli “*Adriatic-oriented open innovator*”, sono cresciute notevolmente di più, in termini di vendite estere (+136%), rispetto agli altri cluster nel triennio analizzato. Questo differenziale è statisticamente significativo (test di Tukey e Waller-Duncan). Da notare come le imprese che hanno collaborato con partner adriatici sono state in grado di aumentare significativamente di più il volume delle vendite estere anche rispetto ai “*foreign-oriented open innovator*”, imprese attive in percorsi collaborativi di innovazione all'estero ma non nell'area Adriatica.

Rispetto alle performance di crescita occupazionale, le imprese attive con partner adriatici hanno raggiunto tassi di crescita significativamente superiori, anche dal punto di vista statistico, rispetto ai “*close innovator*” e ai “*local-oriented innovator*”. Tale incremento, anche se mediamente superiore, non è significativo dal punto di vista statistico rispetto alle imprese del cluster 3, “*foreign-oriented open innovator*”.

Quest'ultimo cluster evidenzia, invece, tassi di crescita del fatturato totale superiori a quelli degli altri tre cluster, anche dei “*Adriatic-oriented open innovator*”. Tale differenziale non è però staticamente significativo.

TABELLA 9.2 – Le performance di crescita dei cluster

CLUSTERS	CRESCITA ESPORTAZIONI (2013 VS. 2010)	CRESCITA FATTURATO (2013 VS. 2010)	CRESCITA OCCUPAZIONE (2013 VS. 2010)
Cluster 1: Close innovator	39,7%	12,5%	8,5%
Cluster 2: Local-oriented open innovator	54,0%	14,7%	10,1%
Cluster 3: Foreign-oriented open innovator	55,5%	23,2%	21,2% <sup>1*</sup>
Cluster 4: Adriatic-oriented open innovator	136,1% <sup>2**</sup>	14,3%	29,1% <sup>3*</sup>
Totale	48,1%	12,0%	10,6%
<p>* Il test dell'Anova univariata è significativo con <math>p &lt; .01</math>. La crescita dell'occupazione per il cluster 3 e 4 è significativamente più elevata rispetto a quella degli altri due gruppi (test di Tukey e Waller-Duncan).</p> <p>** Il test dell'Anova univariata è significativo con <math>p &lt; .01</math>. La crescita delle esportazioni per il cluster 4 è significativamente più elevata rispetto a quella degli altri gruppi (test di Tukey e Waller-Duncan).</p>			

Per le imprese italiane i mercati adriatici rappresentano dei mercati caratterizzati da un'apparente contraddizione: sono mercati "geograficamente" vicini ma "psichicamente" distanti. Si tratta di mercati perlopiù emergenti (o "in transizione") che fino ad ora hanno raccolto un interesse limitato da parte delle imprese del Nord Est, sia in termini di mercati di approvvigionamento/delocalizzazione – con qualche significativa eccezione per il settore del legno-arredo – sia in termini di potenziali mercati di sbocco. Tantomeno, come dimostrano i nostri dati, come mercati nei quali attivare dei percorsi di collaborazione all'innovazione.

Recenti studi dimostrano che l'esperienza internazionale cumulata, soprattutto se cumulata in mercati emergenti, costituisce un driver di primaria importanza nel guidare la crescita internazionale dell'impresa in mercati caratterizzati da elevate barriere culturali ed istituzionali all'ingresso (Bortoluzzi et al., 2012 e 2014; Chiarvesio e Tabacco, 2012).

In questo senso, l'ingresso nei mercati Adriatici e l'avvio di processi di collaborazione internazionale con imprese provenienti da tale area può costituire una palestra importante, oltre che facilmente accessibile, per le imprese nordestine. Una palestra nella quale testare la capacità stessa dell'impresa di adattare le proprie strategie di mercato alle "*unfamiliar conditions and problems*" (Arnold e Quelch, 1998, p. 8) che caratterizzano i mercati emergenti, prima di approcciare mercati (geograficamente e psichicamente) più distanti, ma che implicano maggiori rischi e richiedono investimenti superiori.

- Arnold D.J., Quelch J.A., *New Strategies in Emerging Markets*, in: "Sloan Management Review", n. 40(1), 1998, pp. 7-20.
- Basile R., *Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: The role of innovation*, in: "Research Policy", n. 30(8), 2001, pp. 1185-1201.
- Becker S.O., Egger P., *Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export*, in: *Empirical Economics*, n. 44 (1), 2009, pp. 329-354.
- Bleaney M., Wakelin K., *Efficiency, innovation and exports*, in: "Oxford Bulletin of Economics and Statistics", n. 64 (1), pp. 3-15, 2002.
- Bortoluzzi G., Chiarvesio M., Di Maria E., Tabacco R., *Exporters moving toward emerging markets: a resource-based approach*, in: "International Marketing Review", n. 31 (5), 2014, pp. 506-525.
- Bortoluzzi G., Chiarvesio M., Tabacco R., *La meccanica innova nei servizi per competere nei mercati emergenti*, in: "Economia e società regionale", n. 3, 2012, pp. 55-63.
- Cantwell J.A., *Technological innovation and multinational corporations*, in: Oxford, Basil Blackwell, 1989.
- Cantwell J., Iammarino S., *Multinational enterprises and European regional systems of innovation*, in: London: Routledge, 2003.
- Cassiman B., Martinez-Ros E., *Product innovation and exports: Evidence from Spanish manufacturing* in: IESE Working Paper, mimeo, 2007
- Cassiman B., Golovko E., *Innovation and internationalization through exports*, in: "Journal of International Business Studies", 42, pp. 56-75, 2011.
- Cavusgil S.T., Knight G., Riesenberger J., *International Business: The New Realities*, Prentice Hall, London, 2012.
- Chiarvesio M., Tabacco R., *Strategie di internazionalizzazione commerciale nei mercati emergenti: i casi Savio Macchine Tessili e Stark*, in: "Micro & Macro Marketing", n. 1, pp. 139-157, 2012.
- Colombo M.G., Laursen K., Magnusson M., Rossi-Lamastra C., *Introduction: Small Business and Networked Innovation: Organizational and Managerial Challenges*, in: *Journal of Small Business Management*, 50(2), pp. 310-339, 2012.
- Dunning J.H., *American investment in British manufacturing industry*, London: George Allen and Unwin, 1958 (New, revised and updated edition, London: Routledge, 1998).
- Dunning J.H., *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach*, in: B. Ohlin, P. O. Hesselborn, P. M. Wijkman, *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418) London: Macmillan, 1977.
- Ebersberger B., Herstad S., *The relationship between international innovation collaboration, intramural R&D and SMEs' innovation performance: A quantile regression approach*, in: "Applied Economics Letters", 26, pp. 626-630, 2013.
- Fitjar R.D., Rodríguez-Pose A., *Firm collaboration and modes of innovation in Norway*, in: "Research Policy", 42(1), pp. 128-138, 2012.
- Freeman J., Carroll G.R., Hannan M.T., *The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates*, in: "American Sociological Review", 48(5), 692-710, 1983.
- Hewitt-Dundas N., *Resource and Capability Constraints to Innovation*

- in *Small and Large Plants*, in: "Small Business Economics", 26(3), pp. 257-277, 2006.
- Helpman E., Melitz M., Yeaple S. (2004). Export versus FDI with Heterogenous Firms, *American Economic Review*, 94, 1, pp. 300-16.
- Hottenrott H., Lopes-Bento C. (International) R&D collaboration and SMEs: The effectiveness of targeted public R&D support schemes, in: "Research Policy", 43(6), pp. 1055-1066, 2014.
- Hymer S.H., *The international operation of national firms: a study of direct investment*. Ph.D. dissertation, M.I.T. 1960 (Published by M.I.T. Press in 1976).
- Iammarino S., McCann P., *Multinationals and economic geography: location, technology and innovation*, Edward Elgar Publishing, 2013.
- Johanson J., Vahlne J.E., *The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, in: "Journal of International Business Studies", 8(1), pp. 23-32, 1977.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., *The internationalization of the firm. Four swedish cases*, in: "Journal of Management Studies", 12(3), pp. 305-323, 1975.
- Kafouros M.I., Buckley P.J., Sharp J.A., Wang C., *The Role of Internationalization in explaining innovation performance*, in: "Technovation", vol. 28(1-2), 2008, pp. 63-74.
- Lages L.F., Jap S.D., Griffith D.A., *The Role of Past Performance in Export Ventures: A Short-Term Reactive Approach*, in: *Journal of International Business Studies*, 39(2), pp. 304-325, 2008.
- Lasagni A., *How Can External Relationships Enhance Innovation in SMEs? New Evidence for Europe*, "Journal of Small Business Management", 50(2), pp. 310-339, 2012.
- Laursen K., Salter A., *Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, in: "Strategic Management Journal", 27(2), pp. 131-150, 2006.
- Melitz M., *The Impact of Trade on Aggregate Industry Productivity and Intra-industry Reallocation*, in: "Econometrica", 71, 6, pp. 1695-725, 2004.
- Majocchi A., Bacchiocchi E., Mayrhofer U., *Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships*, in: "International Business Review", 14(6), pp. 719-738, 2005.
- Muscio A., *The impact of absorptive capacity on SMEs' collaboration*, in: "Economics of Innovation and New Technology", 16(8), pp. 653-668, 2007.
- Pagano A. *The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review*, in: "Industrial Marketing Management", 38(8), pp. 903-913, 2009.
- Sterlacchini A., *Do innovative activities matter to small firms in non-R&D-intensive industries? An application to export performance*, in: "Research Policy", 28(8), pp. 819-832, 1999.
- Vernon R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, in: "Quarterly Journal of Economics", 80(2), pp. 190-207, 1966.
- Wakelin K., *Innovation and export behaviour at the firm level*, in: "Research Policy", 26(7/8), pp. 829-841, 1998.

# Gli Autori

BERNARDO BALBONI è assegnista di ricerca in Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche “Bruno de Finetti” dell’Università degli Studi di Trieste. I suoi interessi di ricerca includono il marketing B2B, i processi di internazionalizzazione delle PMI, la gestione del portafoglio-clienti.

GUIDO BORTOLUZZI è ricercatore di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche “Bruno de Finetti” dell’Università degli Studi di Trieste. I suoi interessi di ricerca riguardano prevalentemente l’innovazione e i processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.

MARIA CHIARVESIO è professore associato di Economia e gestione delle imprese, presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell’Università degli Studi di Udine. I suoi interessi di ricerca sono prevalentemente focalizzati sull’innovazione e le strategie di internazionalizzazione delle imprese e dei sistemi di sviluppo locali.

CLAUDIO COZZA è assegnista di ricerca in Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche

“Bruno de Finetti” dell’Università degli Studi di Trieste. I suoi interessi di ricerca includono tematiche di Industrial Organization ed Economics of Science, Technology and Innovation.

PATRIZIA DE LUCA è professore associato di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche “Bruno de Finetti” dell’Università degli Studi di Trieste. I suoi interessi di ricerca sono prevalentemente focalizzati sull’innovazione di marketing, sulla distribuzione internazionale del made in Italy e sul comportamento d’acquisto del consumatore.

GIANLUIGI GALLENTI è professore ordinario di Economia ed estimo rurale presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche “Bruno de Finetti” dell’Università degli Studi di Trieste. I suoi interessi di ricerca riguardano principalmente gli aspetti metodologici e quantitativi per la gestione dell’azienda agraria, l’economia e la politica per l’agricoltura, la pesca e l’acquacoltura, lo sviluppo rurale sostenibile.

GOUYA HARIRCHI è assegnista di ricerca in Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche “Bruno de Finetti” dell’Università degli Studi di Trieste. I suoi interessi di ricerca includono la geografia dell’innovazione, e in particolare i flussi di conoscenza che imprese e regioni attivano su scala internazionale.

GIOVANNA PEGAN è ricercatore di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche “Bruno de Finetti” dell’Università degli Studi di Trieste. I suoi interessi di ricerca riguardano prevalentemente lo studio del comportamento del consumatore e i percorsi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.

PIERPAOLO PENCO è responsabile dell’Area «Wine Business» presso MIB School of Management di Trieste e visiting lecturer di International Wine Marketing presso la School of Viticoltura dell’Università di Nova Gorica, in Slovenia. Alla consulenza aziendale affianca attività di ricerca sulle strategie di marketing, branding e comunicazione nel settore agroalimentare, con particolare interesse sul ruolo dell’origine del prodotto nel comportamento di acquisto del consumatore.

ALES PUSTOVRH è assegnista di ricerca in Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche “Bruno de Finetti” dell’Università degli Studi di Trieste. I suoi interessi di ricerca includono le tematiche dell’imprenditorialità, delle start-up tecnologiche e degli eco-sistemi dell’innovazione.



RAFFAELLA TABACCO è ricercatore di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Udine. I suoi interessi di ricerca riguardano prevalentemente l'innovazione e l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.

FRANCESCO VENIER è professore aggregato di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti" dell'Università degli Studi di Trieste. I suoi interessi di ricerca riguardano prevalentemente l'innovazione e i cambiamenti organizzativi, l'effetto delle ICT nelle organizzazioni e il rapporto tra la flessibilità organizzativa e le performance aziendali.

Finito di stampare nel mese di giugno 2015 presso  
EUT – Edizioni Università di Trieste